

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Nastavení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti CWS, s.r.o.

Setting of Employees' Recruitment and Selection Processes in the CWS, s.r.o.
Company.

Student: Lukáš Matzke

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Lukáš Matzke**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Nastavení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti CWS, s.r.o.
Setting of Employees' Recruitment and Selection Processes in the CWS, s.r.o. Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti CWS, s.r.o.
 4. Návrh procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti CWS, s.r.o.
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

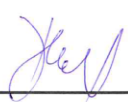
Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 4 a 5, které mi byly poskytnuty, jsem samostatně upravil.

V Ostravě dne 6. 5. 2016


.....
Lukáš Matzke

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné vedení, podporu, cenné rady a věcné připomínky při vypracovávání mé bakalářské práce. A také bych chtěl poděkovat Konstantinu Margaretisovi a Ing. Josefu Kadlecovi za nalezení času, za spolupráci a vstřícnost v poskytování informací.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	6
2.1	Získávání zaměstnanců	6
2.1.1	Definování požadavků na zaměstnance	7
2.1.2	Zdroje získávání zaměstnanců	8
2.1.3	Metody získávání zaměstnanců	10
2.1.4	Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání	14
2.2	Výběr zaměstnanců	16
2.2.1	Předvýběr zaměstnanců	17
2.2.2	Metody výběru zaměstnanců	18
2.2.3	Úspěšnost výběrového procesu	25
3	Charakteristika společnosti CWS, s.r.o.	28
3.1	Historie společnosti	28
3.2	Základní údaje	29
3.3	Profil společnosti	30
3.4	Organizační struktura společnosti CWS s.r.o.	31
4	Návrh procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti CWS, s.r.o.	32
4.1	Proces získávání zaměstnanců ve společnosti CWS, s.r.o.	32
4.1.1	Definování požadavků na zaměstnance ve společnosti CWS, s.r.o.	32
4.1.2	Zdroje získávání zaměstnanců ve společnosti CWS, s.r.o.	34
4.1.3	Získávání z vnějších zdrojů	34
4.1.4	Metody získávání zaměstnanců	35
4.1.5	Vyřizování žádostí uchazečů o nabízenou pozici společnosti CWS, s.r.o.	42
4.2	Proces výběru zaměstnanců ve společnosti CWS, s.r.o.	44
4.2.1	Metody výběru zaměstnanců	45
5	Závěr	50
	Seznam použité literatury	51

Seznam zkratek	53
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	54
Seznam příloh	55
Přílohy	

1 Úvod

Výběr a získávání zaměstnanců jsou personální činnosti klíčové pro každou organizaci. Naprostou samozřejmostí je získat a vybrat co nejkvalitnějšího zaměstnance, při co nejnižších nákladech. Každý přijatý jedinec má své specifické dovednosti a znalosti, který spolu s ostatními jedinci tvoří lidský kapitál společnosti. Je tedy nutné si uvědomit, že oni jsou majitelem toho kapitálu, nikoliv jejich zaměstnavatelé. To přispívá k harmonizaci mezilidských vztahů a k lepšímu sociálnímu klimatu.

Získávání zaměstnanců je klíčovou fází formování pracovní síly. Rozhoduje o tom, kolik bude mít společnost zaměstnanců. Tudíž tato část bakalářské práce je důležitá, neboť rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti společnosti.

Neméně významnou fází je i výběr zaměstnanců, který navazuje na proces získávání zaměstnanců. Úkolem procesu výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů bude nejpravděpodobněji nejlépe vyhovovat požadavkům společnosti na dané pracovní místo.

Cílem bakalářské práce je navrhnout proces získávání a výběru zaměstnanců pro společnost CWS, s.r.o. Metodami dosažení cíle bakalářské práce bylo využití znalostí získaných z odborné literatury, studií a také znalostí pana Kadlece, který se už dlouhodobě zabývá recruitmentem.

Přínosem bakalářské práce je navrnutí procesu získávání a výběru zaměstnanců pro společnost CWS, s.r.o. Tato společnost to může zakomponovat jako interní směrnici pro získávání a výběr zaměstnanců v jejich společnosti. Ušetří jim to čas spojený s vypracováním vzpomenuté směrnice. Z toho důvodu se bude společnost moci věnovat dalším svým rozvojovým aktivitám.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Obecně lze říci, že řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co nějak souvisí se zaměstnáváním, vedením a řízením lidí. Je to celistvý a promyšlený přístup k rozvíjení a zaměstnávání lidí dle Armstrong (2015). V následující kapitole vám pomocí získaných informací bude popsán postup získávání a výběr zaměstnanců. Mnou vybraná organizace by měla tomuto tématu věnovat patřičnou pozornost, protože úspěch organizace závisí na správném řízení lidských zdrojů.

Celý proces získávání a výběru zaměstnanců je určitým sledem postupných kroků směřující k správnému rozhodnutí, který uchazeč je ten pravý pro dané pracovní místo a kterému bude nakonec nabídnuta práce (Horváthová et al., 2014).

1. „Plánování lidských zdrojů.
2. Analýza práce a pracovního místa, specifikace požadavků na dané pracovní místo, identifikace znalostí, schopností a dovedností.
3. Zpracování strategie získávání a výběru zaměstnanců.
4. Získávání zaměstnanců.
5. Výběr zaměstnanců.
6. Rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi.
7. Zhodnocení efektivity procesu získávání a výběru zaměstnanců (Horváthová et al., 2014, s. 50)“.

2.1 Získávání zaměstnanců

Nejprve bychom měli začít při procesu získávání a výběru zaměstnanců, personálním plánováním (Synek a Kislingerová a kol., 2010). Při plánování lidských zdrojů se soustředíme na to, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému datu. Toto plánování je odvozeno z plánu organizace, jenž představuje predikce o počtu lidí potřebných k zabezpečení určité produkce výrobků nebo služeb. Je však zcela jasné, že nemůžeme přesně předpovědět potřebu lidských zdrojů, tudíž se dá říct, že plánování lidských zdrojů je proces zabývající se řešením rozdílů mezi tím co je a co by mělo být. Toto plánování následně pomáhá rozhodování managementu o získávání pracovníků a interní mobilitě.

„Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“. (Dvořáková et al., 2012, s. 145). Hlavní náplní

získávání zaměstnanců je přilákat co nejvíce uchazečů o práci či žadatelů. Na rozdíl od výběru nejde o proces rozhodování, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání. Pro organizaci je spíše žádoucí dosáhnout vyváženosti mezi počtem nabízených míst s počtem žadatelů – při pevně stanovených nákladech, aby se organizace mohla lépe zaměřit na kvalitní výběr zaměstnanců. To pomáhá zvyšovat efektivnost procesu získávání. Nejlépe toho dosáhneme, když zaměstnavatel zveřejňuje co nejrealističtější popis a jeho představu o nabízené práci a případných požadavcích na uchazeče. To znamená, že si případný uchazeč může lépe vyhodnotit své pracovní priority s očekávanou skutečností. Tímto způsobem lze vypracovat základ pro perspektivní pracovní vztah, který stimuluje k vyšším pracovním výkonům a vykazuje lepší stabilizaci. Díky tomu lze zamezit případným problémům s uvolňováním zaměstnanců v důsledku nesplnění požadavků na pracovní místo. V dnešní době se klade mimořádný důraz na rovné zacházení – vychází to hlavně z evropské legislativy (Dvořáková et al., 2012).

2.1.1 Definování požadavků na zaměstnance

Formální plán lidských zdrojů by se měl sestavovat z počtu a skupin lidí, jež organizace potřebuje. Zatímco v praxi to vychází z momentálního stavu, který musí zaměstnavatel operativně řešit, např. při rozšiřování výroby nebo vyrovnání s náhlým odchodem zaměstnanců. Naneštěstí požadavky vyvolané momentálním stavem můžou zvýšit nápor na personalisty, kteří musí vyhovět zaměstnavateli a najít co nejrychleji vhodné zaměstnance. To však může způsobit nedostatečný popis práce ze strany zaměstnavatele a tím dochází v mnoha případech k neperspektivnímu pracovnímu vztahu. Je velmi důležité nezanedbat popis pracovního místa i přes nedostatek času personalisty (Armstrong, 2015).

Popis pracovního místa / profil pracovní role

Popis pracovního místa nám umožňuje definovat celkový účel pracovní role, vztah nadřízenosti a podřízenosti pracovní role a hlavní oblasti výsledků pracovní role. Za účelem získávání zaměstnanců se popis pracovního místa následně doplňuje informacemi o pracovních podmínkách (mzda, pracovní doba, atd.), o zvláštních požadavcích (jiné místo výkonu práce) nebo o možnostech vzdělávání. Tímto způsobem sestavený profil slouží pro zpracování specifikace požadavků na zaměstnance (Armstrong, 2015).

Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance definuje znalosti a dovednosti nutné pro výkon práce, očekávané chování od zaměstnance nebo vzdělání a zkušenosti nezbytné k osvojení si schopností, znalostí a dovedností. Tato specifika zahrnují následující položky:

- **Schopnosti chování** – vzorec chování potřebný k úspěšnému vykonávání práce. Tyto schopnosti by měly vycházet z analýzy chování zaměstnanců, kteří svou práci vykonávají efektivně. Zároveň by měly odpovídat základním hodnotám, aby se dalo určit, zda bude uchazeč vyhovovat kultuře organizace či nikoliv.
- **Znalosti** – co musí jednotlivce znát k výkonu práce.
- **Dovednosti** – co musí být jednotlivce schopen udělat k výkonu práce.
- **Praxe** – činnosti a dosažené výsledky, které nám umožní lépe predikovat potencionální výkon jednotlivce.
- **Odborná příprava a výcvik** – požadavky na vzdělání a výcvik jednotlivce.
- **Specifické požadavky** – požadavky vyžadované po jednotlivcích v určitých oblastech např. zlepšování produktivity nebo služeb či prodeje zákazníkům.
- **Zvláštní požadavky** – jiné místo výkonu práce.

Z naší přirozenosti obvykle vyplývá, že požadujeme vždy to nejlepší. V praxi je však vhodné zbytečně nepřehánět požadavky na zaměstnance. Přehnané nároky na zaměstnance vyvolávají problémy s nalákáním potencionálních uchazečů. Na druhé straně stanovení příliš nízkých požadavků není také úplně vhodné, ovšem tato situace není tak častá.

Tyto požadavky se dále využívají pro vedení strukturovaných pohovorů a taky metod výběru zaměstnanců, jako jsou např. psychologické testy nebo assessment centra. Uplatňují se zejména během výběru zaměstnanců, který cílí spíše na člověka než-li na práci (Armstrong, 2015).

2.1.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Vhodné zaměstnance můžeme získávat nejen z vnějšího trhu práce, např. úřad práce, ale i z vlastních tedy vnitřních zdrojů.

Získávání z vnějších zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů má za úkol vnést do plachet organizace nový vítr. Lidé přicházející z vnějšího prostředí mají jiný pohled na věc, mohou přinášet do značné míry i inovativní postupy, ale je třeba dbát zvýšené opatrnosti, neboť ne vždy musí být tyto postupy vhodné pro organizaci. To znamená, že se jedná o lidské zdroje, jako jsou např. ženy po mateřské dovolené, absolventi, uchazeči vedení v evidenci na úřadu práce nebo osoby s nějakým fyzickým či mentálním postižením. Nebo se také může jednat o důchodce nebo občany v postproduktivním věku.

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, vznikají vyšší náklady na pracovní a sociální adaptaci do pracovního prostředí. Trvá nějaký čas, než se zapracují a teprve až poté mohou podávat očekávaný pracovní výkon.

Organizace si sama určí vhodnou variantu výběru získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce. Při výběru vhodné varianty záleží především na požadavcích na pracovní místo, nesmíme zapomenout i na finanční zdroje, jež je ochotna organizace uvolnit na získávání vhodných zaměstnanců a také na analýzách předešlých postupů a procesů získávání (Dvořáková et al., 2012).

Získávání z vnitřních zdrojů

Získávání z vnitropodnikového trhu práce je příznačné pro zaměstnavatele, jelikož zaměstnavatel má lepší znalosti a informace o svých zaměstnancích, tudíž se může snáze a lépe rozhodovat o vnitřní mobilitě zaměstnanců. Dále to taky zlepšuje pracovní morálku a spokojenost zaměstnanců. Přispívá to k větší angažovanosti a iniciativě ze strany zaměstnanců, protože mají možnost učit se a příležitosti k růstu. To pomáhá v boji s vysokou mírou fluktuace a přispívá k větší stabilizaci lidských zdrojů a z hlediska manažerů to pomáhá udržovat organizační strukturu.

Na rozdíl od získávání z vnějších zdrojů, získávání z vnitřních zdrojů kladly vyšší náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Je to důležité k tomu, aby zaměstnanci byli schopni plnit budoucí nároky zaměstnavatele. Také tento způsob získávání musí plně respektovat integraci s ostatními personálními činnostmi. Jedná se o analýzu práce, plánování následnictví, výběr a hodnocení zaměstnance (Dvořáková et al., 2012).

Nástroje získávání z vnitřních zdrojů:

- **Řízení následnictví** - někdy také nazývané jako řízení talentů. Jedná se o řízený rozvoj zaměstnanců s vysokým pracovním potenciálem. Mají ho převážně velké korporace ve formě systému, protože jejich finanční situace jim dovoluje vyškolit a vyčlenit personalisty na řízení následnictví a ti pak jsou schopni sestavit plán následnictví zaměřený na vývěr talentu pro současné, klíčové manažerské funkce, ale i pro úzkoprofilové specialisty. To všechno je samozřejmě v souladu s potřebou organizace.
- **Interní výběrové řízení** – se provádí na nově vytvořená pracovní místa nebo na uvolněná pracovní místa.
- **Vnitřní mobilita zaměstnanců** - interní mobilita znamená alokaci zaměstnanců v rámci organizace. Jde tedy o získávání a výběr zaměstnanců pomocí přeložení do jiné organizační jednotky nebo převedení na jinou pracovní pozici. Rozlišujeme mezi pojmy povýšení a přeřazení na jinou pracovní pozici. Povýšení znamená, že se zaměstnanec dostává na vyšší, důležitější místo, než kde doposud působil, kdežto přeřazení provádí zaměstnavatel zejména, kvůli optimálnímu rozložení lidských zdrojů (Dvořáková et al., 2012).

Pokud jde o temné stránky řízení mobility uvnitř organizace, která je způsobená hlavně osobními vztahy mezi vedoucím pracovníkem (personálním útvarem) a zaměstnancem a tyto vztahy vždy nemusí korespondovat se současným či budoucím pracovním výkonem zaměstnance. Inkriminovaným bodem je hlavně účast podřízených na výběrovém řízení na jiná pracovní místa či vedoucí pozice, což se moc nelíbí přímým nadřízeným. Možné řešení takto vyvstálé situace může být, že personální útvar vyzve vhodného kandidáta k účasti na výběrovém řízení nebo, že to doporučí o jeden post výše postavený vedoucí zaměstnanec (Dvořáková et al., 2012).

2.1.3 Metody získávání zaměstnanců

Při správném výběru metody je nejlépe se prvotně soustředit na vnitřní zdroje nebo se pokusit nalákat své bývalé zaměstnance, kteří dosahovali určitých výkonů a tudíž by mohli být pro naši společnost prospěšní. Další možnost je využít jakousi banku talentů, která uchovává všechny elektronické dokumentace o vhodných uchazečích nebo doporučení od současných zaměstnanců. Pokud si však nevybereme z vnitřních zdrojů, musíme aplikovat metody

získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Mezi ty patří inzerce, využití úřadu práce, vzdělávací instituce, online recruitment, zprostředkovatelské agentury, poradenské společnosti či outsourcing procesu (Armstrong, 2015).

Online recruitment

Také nazývaný e-recruitment, jenž používá internet na zveřejňování nabídky pracovních míst a jejich přesný popis. Umožňuje e-mailovou komunikaci mezi zaměstnavatelem a uchazečem. Uchazeči mohou posílat své životopisy skrze internet zaměstnavateli a ten je může následně i třeba online otestovat. K tomu se hlavně využívají webové stránky organizací pracovních serverů nebo webové stránky zprostředkovatelských agentur. Díky online recruitmentu je možné oslovit širší skupinu potenciálních uchazečů. Je to levnější oproti klasické inzerci, zaměstnavatel může pružně reagovat a doplňovat průběžně požadavky na pracovní místo. Na druhou stranu může docházet k nadměrnému množství přijatých životopisů, které neodpovídají daným požadavkům zaměstnavatele. I v dnešní době se najdou uchazeči, kteří preferují jinou metodu získání pracovního místa (Armstrong, 2015).

Webové stránky organizace

Webové stránky obsahují seznam volných pracovních míst s jejich přesnými popisy. Některé propracovanější weby mají vlastní sekci věnovanou zájemcům o práci a obvykle bývají spojené i s intranetem. Tam se můžou nacházet i online testy a tipy a triky na úspěch při výběrovém řízení. Nejdůležitější je udržovat aktuálnost webových stránek. V dnešní době je důležité se zaměřit na responzivní web, aby se každý uchazeč mohl dozvědět, co hledá, z jakéhokoliv přístroje, připojeného k internetu. A nesmíme zapomenout na technickou podporu pro případ potíží (Armstrong, 2015).

Pracovní servery

U nás jsou nejznámější servery jako Práce.cz nebo Jobs.cz. Na těchto stránkách jsou zobrazeny veškeré pracovní nabídky s detailním popisem práce, taky mohou obsahovat odkazy přímo na web zaměstnavatele. Organizace musí platit poplatek za umístění nabídky na těchto serverech. Ovšem organizace to může pojmout jako formu reklamy, tudíž je to další prostředek komunikace s uchazeči. Doporučuje se inzerce převážně na jednom nebo dvou etablovaných pracovních serverech viz Jobs.cz. Dále taky dbejte na propracovanost a co nejdůležitější popis pracovního místa, protože uchazeči hledají zaměstnání, tudíž se nejedná o reklamu pro širší veřejnost (Armstrong, 2015).

Webové stránky agentur

Jejich provoz zajišťují zprostředkovatelské agentury. Uchazeči se registrují online přímo na tom serveru. Následně jsou tyto údaje zpracovány a vyhodnoceny. A ti nejlepší uchazeči jsou pozváni k osobnímu pohovoru, aby s nimi byly osobně probrány jejich životopisné údaje, předtím než budou předány eventuálnímu zaměstnavateli (Armstrong, 2015).

Úřady práce

Nejčastěji se využívají pro získávání THP, manuálních a administrativních pracovníků, stejně jako operátorů call centra. Z toho vyplývá, že tuto možnost zaměstnavatel obvykle využívá pro získávání méně kvalifikovaných pracovníků (Armstrong, 2015).

Vzdělávací instituce

Samozřejmě lze obsadit pracovní místa i absolventy škol. Některé organizace nabízejí trainee programy nebo stáže už v průběhu studií. Pořádají různé workshopy, propagační semináře nebo assessment centra nanečisto (Armstrong, 2015).

Outsourcing

Jde o proces získávání zaměstnanců, kdy organizace pověří outsourcingovou společností úkolem získávání zaměstnanců. Organizace jasně definuje své požadavky na příslušná pracovní místa a outsourcingová společnost přebírá plnou zodpovědnost za obsazení těchto míst. Většinou jde o obsazení jen základních pracovních míst. Organizace si sama obsazuje pozice vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů. Jasnou výhodou je přístup k odborným znalostem, úspora času a plná koncentrace na získávání zaměstnanců, která může vést k vyšší přidané hodnotě. Personální útvar se nejčastěji bojí o ztrátu kontroly, nebo že outsourcingová společnost je příliš daleko na to, aby se zabývala skutečnými problémy (Armstrong, 2015).

Doporučení zaměstnancem

Jedná se o efektivní získávání zaměstnanců, protože potenciální uchazeč už obvykle zná organizační kulturu a její hodnoty. Tudíž dochází k dlouhodobým pracovním vztahům (Dvořáková et al., 2012).

Sociální média

Využívají především technologií Web 2.0 zaměřenou na vyhledávání uchazečů a získání informací o uchazečích online. K tomu se zejména využívají sociální sítě typu Facebook, LinkedIn a Google Plus. Na rozdíl od pracovních serverů se na těchto sociálních profilech různých organizací sdružují nejen potenciální uchazeči o práci, ale i příznivci dané

organizace. To znamená, že mohou znát kontakty na potenciální uchazeče a ty jim následně doporučit. Přes sociální síť LinkedIn nebo Twitter se získávají zaměstnanci především na manažerské posty, od liniových až po top (Armstrong, 2015).

Inzerce

Metoda inzerování je prověřena již z minulosti. Jedná se o nejčastěji používanou metodu. Avšak tato metoda je už spíše na ústupu, protože mnohé organizace už volí spíše metodu online recruitmentu. Inzerát by měl zajistit uchazeče, zejména upoutat jeho pozornost a vzbudit v něm zájem. Následně by měl uchazeče přesvědčit k odpovědi na pracovní nabídku. Jak je zřejmé, je tedy nejdůležitější titulek inzerátu, který musí být vše výstižný. K upoutání uchazečovy pozornosti je vhodné uveřejnit mzdu či zaměstnanecké benefity. Nakonec musíme zvážit efektivnost nákladů na inzerci. Nejvhodněji to zjistíme pomocí přepočtu nákladů na jednu odezvu na inzerát (Armstrong, 2015).

Zprostředkovatelské agentury

Většinou se zprostředkovatelské agentury zaměřují na získání THP pracovníků. K tomu využívají vlastní databázi registrovaných uchazečů. Výrazným negativem je, že si některé agentury mohou říci o odměnu ve výši 15 a více % z prvního ročního výdělku zaměstnance. To znamená, že je důležité najít agenturu za rozumnou cenu, která ovšem splní požadavky organizace na pracovní místa. Určitým negativem může být doporučení nevhodného kandidáta zprostředkovatelskou agenturou, toto riziko se dá výrazně snížit detailním popisem pracovního místa a nároky ze strany organizace (Armstrong, 2015).

Poradenské společnosti

Rozlišujeme dva základní typy poradenských společností. Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání a poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců. Poslední zmíněné se zaměřují obvykle na uveřejnění nabídky, předvýběr vhodných uchazečů a provádějí pohovory. Tyto společnosti si mohou účtovat odměnu od 15 do 20% ze základní mzdy zaměstnance. První zmíněná společnost též nazývaná Headhunting, se nejčastěji využívá k obsazování postů top managementu a klíčových specialistů. Existuje pouze omezené množství vhodných kandidátů a je nutné je oslovit přímo. Tento způsob patří k nejdražším způsobům získávání zaměstnanců. Headhuntingové společnosti si účtují odměnu v rozmezí 30 – 50% z prvního ročního výdělku. Ovšem náklady spojené s vhodným výběrem uchazečů se obvykle vyplácí. Headhunter má obvyčejně mnoho kontaktů z různých oborů, které využívá při vyhledávání vhodných kandidátů. Platí zde přímá úměra, čím více kontaktů, tím bývá

headhunter úspěšnější. Na trhu práce působí hodně poradenských společností, proto vybírejte poradenské společnosti na základě osobních doporučení (Armstrong, 2015).

2.1.4 Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání

Existují dvě možnosti. Buď dostáváme seznam vhodných uchazečů ze zprostředkovatelských agentur anebo poradenských společností zaměřených na získávání. Pokud jejich služeb nevyužíváme, pak si ty žádosti musíme vyřídit sami. Tento proces zahrnuje:

- **Prozkoumání informací od uchazečů.**
- **Zpracování žádostí uchazečů.**
- **Roztřídění žádostí uchazečů.**
- **Vypracování seznamu vhodných uchazečů k účasti na pohovoru.**

Prozkoumání informací od uchazečů

Uchazeči nejčastěji reagují na nabídku práce zasláním svých žádostí o zaměstnání formou životopisu. Organizace požadují určitý standard formátu, a sice strukturovaný životopis. Hlavním přínosem strukturovaného životopisu je lepší posouzení na základě srovnatelnosti údajů uvedených v životopisu. Díky tomuto standartu mohou organizace lépe předběžně vybrat a vypracovat seznam vhodných uchazečů, které je mohou posunout do dalšího kola výběrového řízení, popř. k osobním pohovorům. Piorová a Baumová (2005) doporučují pro efektivnější využívání dotazníků pro uchazeče následující principy:

- Rozhodněte se, která kritéria budou pro vás stěžejní a jak je posoudíte pomocí dotazníku.
- Sestavte dotazy tak, aby byly přímé, jasné, relevantní a nediskriminační.
- Požadujte pouze základní osobní údaje.
- Nabídněte různé alternativy a návody pro získání a vyplnění dotazníků, k rozšíření základny budoucích uchazečů.
- Využijte sociální sítě k získání dalších informací o uchazečích.

V dnešní hektické době se mohou personalisté uchýlit k rozhodování na základě obdržených životopisů, ze kterých je evidentní, zda uchazeč splňuje či nesplňuje požadavky. Šetří to čas i náklady (Armstrong, 2015).

Zpracování žádostí uchazečů

Pokud umístíme veřejně svou nabídku a obdržíme-li dostatečný počet žádostí o přijetí do pracovního poměru, pak musíme došlé dokumenty nějakým způsobem zpracovat. Obvykle vypracujeme seznam zájemců a jejich data třídíme následujícím způsobem:

- Jméno uchazeče.
- Datum přijetí žádosti.
- Poznámky o dalším postupu (odmítnutí, ponechání, pozvání k pohovoru, zařazení do užšího výběru, předložení nabídky zaměstnání).

Na každou došlou odpověď bychom měli standardně odeslat zprávu potvrzující evidenci stavu žádosti a informace týkající se průběhu výběrového řízení (Armstrong, 2015).

Roztřídění žádostí uchazečů

Po obdržení seznamu vhodných kandidátů přecházíme k třídění dat. Mezi hlavní kritéria výběru patří zejména porovnání dostupných informací o zájemcích a vymezení požadavků na danou pracovní pozici. Tato kritéria bychom měli důkladně zanalyzovat, aby byla srozumitelná. Pro usnadnění můžeme tato kritéria rozdělit do tří skupin:

- **Nezbytná kritéria** – budoucí uchazeč je musí bezpodmínečně splňovat.
- **Velmi žádoucí kritéria** – pokud je splní, bude upřednostněn.
- **Žádoucí kritéria** – pokud je splní, bude vnímán pozitivně a zároveň, když větší počet uchazečů splní výše uvedená předchozí kritéria, tak splněním žádoucích kritérií může uchazeče zvýhodnit před ostatními uchazeči, což v důsledku může znamenat předběžný výběr, popřípadě finální výběr nejvhodnějšího uchazeče.

Vysoce specializovanou metodou je třídění na základě biodat, která mohou z životopisných údajů determinovat vhodné uchazeče.

Po důkladné analýze roztřídíme uchazeče do skupin vhodné, přijatelné a nevhodné. Také zde platí přímá úměra, že s obsáhlejšími, kvalitnějšími informacemi o uchazečích a zároveň jasně definovaných kritériích je proces výběru jednodušší. Optimální počet vhodných uchazečů na seznamu, které následně pozveme na pohovor, by se měl pohybovat v rozmezí 4-8. Pokud bychom jich měli více než 8, je nutné zpřísnit kritéria, protože bychom zbytečně plýtvali časem stráveným na pohovorech a vedlo by to ke snížení efektivnosti výběru. V opačném případě,

tedy pokud by byl počet menší než 4, můžeme mít příliš omezený výběr. Ovšem může nastat i situace, že neseženeme více než 4 vhodné kandidáty (Armstrong, 2015).

Vypracování seznamu vhodných uchazečů k účasti na pohovoru

Po získání seznamu s vhodnými kandidáty, vypracujeme program pohovorů s přesným časovým harmonogramem.

Délka pohovoru se bude lišit na základě pracovního místa, o něž projevil daný uchazeč zájem. Velmi často bývá délka pohovoru okolo třiceti minut, ve výjimečných případech to může být až šedesát a více minut. Nedoporučuje se během jednoho dne naplánovat příliš mnoho pohovorů, protože to může být dosti vyčerpávající a částečně i neobjektivní, nehledě na to, že se mohou vyskytnout i chyby hodnotitelů. Mezi jednotlivými pohovory by měla být minimálně 15 minut pauza na přípravu na další pohovor a sepsání poznámek.

Ve shodě s vypracovaným programem pohovorů by se měly zaslat uchazečům pozvaným k osobnímu pohovoru podrobné informace o pracovním místě a organizaci, aby se zamezilo ztrátám času během pohovoru. Také je důležité myslet na zadní vrátka, tzn. projít seznam zbývajících vhodných uchazečů a rozhodnout, zda budou ponecháni v rezervě nebo odmítnuti. Těmto uchazečům se pošle rezervační dopis a všem ostatním se pošle standardní odmítavý dopis. Ten by neměl být příliš příkrý a měl by obsahovat poděkování za jejich zájem o danou pracovní pozici.

Tyto dopisy, jak už ten prvotní potvrzující obdržení odpovědi na inzerát, tak ten odmítavý či rezervační se u nás nejčastěji posílá skrze informační systém LMC G2 (Armstrong, 2015).

2.2 Výběr zaměstnanců

Následující personální činností po činnosti získávání zaměstnanců je výběr zaměstnanců. Dvořáková et al. (2012) tvrdí, že cílem výběru je **identifikovat a vybrat mezi uchazeči** o práci takové, jež budou výkonné, ale zároveň budou pracovat po dobu, která se od nich očekává. Dále nebudou jednat nějakým nevhodným způsobem, který by měl významný vliv na snížení produktivity práce a také na kvalitu.

Proces výběru spočívá v akumulaci a hodnocení informací, které o daném uchazeči máme, jež získáme pomocí metod výběru, o nichž si organizace myslí, že dokáží odhadnout budoucí

efektivnost pracovníka. Zkrátka se jedná o proces, který porovnává, do jaké míry se profil uchazeče shoduje s požadavky organizace na dané pracovní místo. Tato personální činnost se nevyužívá jen při rozhodování o výběru pracovníku z vnějšího prostředí, ale i z vnitřního prostředí (povýšení, propouštění) (Armstrong, 2015).

2.2.1 Předvýběr zaměstnanců

Účelem předvýběru je snaha o vyselektování užší skupiny uchazečů o práci s určitými vlastnostmi, kterou potom pozveme na pohovor. Analýza došlých dokumentů od uchazečů má zjistit: zda je uchazeč způsobilý pro výkon profese, zda má týmového ducha a jak velký má zájem o nabízenou práci.

Často se po uchazečích chce spolu s životopisem, zaslat i motivační dopis. Zejména sloh a kompozice u motivačního dopisu nám umožní posoudit uchazečovi verbální dovednosti. Avšak, z motivačního dopisu nelze vyčíst jeho osobnost, jeho pohnutky a prožitky. Zdrojem takovýchto informací bývá neformální komunikace s jeho bývalými kolegy nebo nadřízenými. Komunikace ohledně uchazečovy osobnosti se stávajícím zaměstnavatelem je považována za neetickou (Dvořáková et al., 2012).

Hodnocení životopisu

Životopis obsahuje osobnostní a profesní vývoj uchazeče. Může být buď v papírové podobě anebo dnes už se setkáváme s online životopisem v podobě profilu na sociální síti LinkedIn. Je chronologicky uspořádan, v kategorii průběhu zaměstnání to bývá obvykle descendentní uspořádání, tj. od nejnovějších událostí po nejstarší. Personalisté obzvláště lpí na popisu vykonávané pracovní činnosti v předchozích zaměstnáních, protože údaj o pracovní pozici jako takový, nám neodpovídá o uchazečově pracovní způsobilosti. Na rozdíl od dotazníků, personalisté životopisům přisuzují vyšší vypovídací hodnotu. Analýza životopisů a porovnání údajů s dalšími informacemi obsažených v ostatních dokumentech, dávají personalistům náměty na otázky při výběrovém pohovoru.

HR manažeři hledají, jak často uchazeč měnil pracovní místa a vzdělávací instituce, dá se vysledovat z jeho počínání nějaké kontinuita, cílevědomost? Dokončil uchazeč zahájené studium? Rozvolnil si studium nebo ho ukončil v řádném termínu? Byly pracovní poměry skončené v neobvyklém termínu? Shodují se informace s časovými údaji na ostatních dokumentech (např. vysvědčení, pracovní posudky)? Chybějí důkazy o vzdělání nebo pracovní

pozici? Existují zvláštní důvody, které se odehrály souběžně s uchazečovou změnou pracovního místa či vzdělávací instituce (např. narození dětí, svatba, rozvod...)?

Analyzují se především mezery v sledu životních aktivit uchazeč. Hodnotí se četnost změn, sleduje se tendence změn. Dále se také hodnotí, zda se uchazečovy pravomoci a povinnosti rozšiřovaly nebo naopak zužovaly s přibývajícími zkušenostmi. Pokud uchazeč záměrně vynechá nějaké období života v životopisu v úsecích přípravy na pracovní místo nebo mezi pracovními poměry, obvykle to znamená, že ho personalisté automaticky vyřadí z užšího okruhu vhodných kandidátů (Dvořáková et al., 2012).

Osobní dotazník

Výhodou dotazníku je, že uchazeč přesně odpovídá na položené otázky. Tyto otázky se týkají stávajícího pracovního poměru, výpovědní lhůty, termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možného termínu nástupu, důvodů změn zaměstnání a zájmů o nové zaměstnání, případné doby závazku mlčenlivosti a jak se dozvěděl o nabídce zaměstnání. A samozřejmě spoustu dalších otázek učebnicového typu, od čehož se dostávám k nevýhodám dotazníku. Většinou bývá rozsáhlý, s velkým počtem otázek viz kapitola 2. 2. 1. Odpovědi jsou stereotypní a kreativní uchazeči obvykle odmítnou vyplnit takovýto dotazník, protože jim to přijde jako projev byrokracie. S tím se nese i další nevýhoda, když to někdo metodicky vyplní, pak se může dostat na pozici, která vzhledem k jeho disciplíně není vhodná (Dvořáková et al., 2012).

2.2.2 Metody výběru zaměstnanců

Základním cílem výběru zaměstnanců je odhadnout do jaké míry budou uchazeči úspěšně plnit svůj pracovní plán. Také se hledí na uchazečovy znalosti, dovednosti, zkušenosti, vzdělání, kvalifikaci nebo výcvik odpovídající specifikaci požadavků na zaměstnance. Následně se provede výběr uchazečů (Armstrong, 2015).

Pohovory

Nejběžnější metoda výběru zaměstnanců je výběrový pohovor. Pomocí pohovoru se snažíme získat o uchazečích takové informace, které nám umožní predikci jejich budoucího výkonu a usnadní nám tak finální rozhodnutí o nejvhodnějším z uchazečů.

Jedná se o face to face metodu, čili tváří v tvář. Rozlišujeme dva základní typy pohovorů podle počtu zúčastněných: individuální a panelový. První zmíněný znamená, že je jeden tazatel

a jeden uchazeč, lze tedy navázat úzký kontakt s uchazečem. Tento typ pohovoru se využívá při výběru na místa manuálních a administrativních zaměstnanců. Druhý pak, též nazývaný rozhovor před komisí, představují minimálně dva tazatelé a jeden uchazeč. Ovšem optimální počet jsou tři tazatelé, poněvadž si zachovávají akceschopnost. Avšak mohou vyvolávat větší tlak na uchazeče, tudíž zde nevládne tak přátelská atmosféra.

Výhody pohovoru jsou:

- Klást otázky zaměřené na uchazečovy zkušenosti.
- Poskytnout uchazeči reálnou představu o pracovním místě.
- Uchazeč se může dozvědět více o organizační struktuře firmy, jak probíhá vzdělávání apod.
- Díky face to face kontaktu může tazatel posoudit následnou adaptaci zaměstnance do pracovního kolektivu.
- Uchazeč může sám posoudit organizaci, pracovní místo a tazatele.

Nevýhody pohovoru jsou:

- Nemusí mít dostatečnou validitu a reliabilitu ve smyslu jednotného měření u různých uchazečů.
- Může docházet k chybě hodnotitelů, někteří tazatelé vedou pohovory špatně.
- Předsudky tazatelů mohou vést k subjektivnímu posuzování uchazečů.

Tyto nevýhody se nejčastěji objevují při nestrukturovaných pohovorech (Armstrong, 2015).

Nestrukturovaný pohovor vede buď málo zkušený tazatel anebo velmi zkušený hodnotitel, který dokáže posoudit odpovědi uchazeče pomocí verbální komunikace s neverbálními signály. Během rozhovoru se zjišťuje odborná způsobilost uchazeče, jeho sociální pozadí a motivace k práci (Dvořáková et al., 2012).

Strukturovaný pohovor se skládá z předem připravených otázek k identifikaci profilu uchazeče. Pomocí těchto předpřipravených otázek usnadňuje tazateli porovnání uchazečů podle stejných kritérií. Nevýhodou může být, že tyto otázky jsou notoricky známé a tím pádem si na ně může uchazeč připravit téměř učebnicové odpovědi. Možným vyvarováním se těchto odpovědí mohou být nečekané otázky, které ho vyvedou z míry a jeho instinktivní reakce nám pomůže posoudit jeho osobnost (Dvořáková et al., 2012).

Výběrové testy

Testy slouží k získávání spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, nadání a charakteristik osobnosti. Často se používá termín psychometrické testy, protože tyto testy souvisí s měřením psychických jevů. Měří zejména inteligenci nebo osobnost uchazeče. Hlavní cíl spočívá v měření rozdílných individuálních charakteristik mezi uchazeči. Tyto charakteristiky nám pomohou předpovědět, jak budou uchazeči vykonávat svůj pracovní úkol a s jakou úspěšností. Máme tři základní typy testů: testy inteligence, osobnosti, schopností a způsobilosti (Armstrong, 2015).

Testy inteligence

Inteligentní úkoly vyžadující schopnosti vědění a uvažování nám měří právě tyto testy inteligence, při nichž zjišťujeme řadu duševních schopností uchazeče. Výsledkem takovýchto testů může být jakési skóre, které nám vyjadřuje porovnání uchazečů s třeba dalšími členy organizace. Toto skóre si můžeme představit jako IQ – inteligenční kvocient, který vyjadřuje poměr mentálního a skutečného věku jedince. Tedy, když máme IQ 100, pak odpovídá mentální věk skutečnému. Z toho vyplývá, že IQ nad 100 je nadprůměrné a IQ pod 100 je naopak podprůměrné. Rozdělení inteligence v populaci se řídí normálním rozdělením.

Díky normálnímu rozdělení lze tvrdit, že např. 60% populace dosáhne skóre IQ mezi 80 – 120, dalších 20% dosáhne skóre menší než 80 a zbývajících 20% dosáhne skóre vyšší než 120. Testy jsou standardizované a mohou probíhat i online (Armstrong, 2015).

Testy osobnosti

Předpovídání chování uchazečů na daném pracovním místě nám pomáhají zjišťovat právě testy osobnosti. Existuje spousta rozličných teorií osobnosti a úměrně tomu i typů testů osobnosti. Zejména se jedná o dotazníky, které měří zájmy, pracovní chování a hodnoty. Tyto testy musí být používány velmi obezřetně a měly by být vypracovány renomovaným psychologem či specializovanou agenturou. Avšak mají určitou výhodu oproti osobním pohovorům, které mohou být subjektivní a mohou se vyskytovat určité předsudky tazatele (Armstrong, 2015).

Testy schopností

Jak z názvu vyplývá, jsou to testy, při nichž zjišťujeme schopnost uchazeče úspěšně vykonávat svěřenou práci. Z výsledků testů se můžeme pokusit predikovat schopnost uchazeče

plnit či překročit zadané pracovní úkoly. Měříme zejména: verbální, numerické, prostorové a mechanické schopnosti.

- **Verbální schopnosti** – schopnost interpretace a vyvození závěru z ústního a písemného projevu.
- **Numerické schopnosti** – rozumět řeči čísel tzn. chápat a interpretovat správně číselné údaje.
- **Prostorové schopnosti** – vnímat prostorové vztahy mezi objekty.
- **Mechanické schopnosti** – esenciální znalosti fyzikálních zákonů např. Archimedův nebo Newtonův (Armstrong, 2015).

Testy způsobilosti

Pomocí těchto testů zjišťujeme, do jaké míry jsou uchazeči schopni vykonávat určitý druh práce. Toto testování probíhá většinou formou ukázky práce. To znamená, že uchazeč dostane nějaký konkrétní pracovní úkol a musí prokázat svou způsobilost k výkonu zadané práce. Například, že ví jak něco opravit nebo kde se co nachází, co zkontrolovat apod. Ovšem toto testování může probíhat pouze mezi uchazeči, kteří už byli vyrozuměni o náplni práce. Zkrátka museli projít nějakým výcvikem nebo už mohou mít předchozí zkušenosti (Armstrong, 2015).

Grafologie

Tato metoda výběru už je na ústupu. V dnešní době internetu už je složité získat od uchazeče nějaký ručně psaný dokument. Takže firmy v těchto ojedinělých případech žádají potenciální uchazeče o napsání motivačního dopisu nebo slohového životopisu vlastní rukou, z čehož grafolog zkoumá osobnostní rysy člověka. Tuto metodu výběru firmy používají spíše jako doplňkovou k ostatním metodám výběru (Bláha et al., 2013).

Online psychometrie

Máme dvě možnosti online systémů souvisejících s psychometrií. První jsou **systémy pro efektivnější získávání zaměstnanců**, mezi ně patří předvýběr či screening uchazečů a ve finální fázi rozhodování se dají tyto systémy využít jako nástroj personálního marketingu. Druhé jsou **systémy pro jejich následný rozvoj**. Oba tyto systémy v sobě zahrnují osobnostní dotazníky i specializované nástroje pro tzv. 360° zpětnou vazbu.

Psychometrické dotazníky jsou odborně sestaveny a založeny na popisu kandidáta sebe sama. Uchazeč je nucen rozdělit omezený počet bodů mezi několik tvrzení popisující jeho rutinní každodenní chování. Dotazník není časově omezen a neexistuje žádná správná ani

špatná odpověď. Velkou výhodou těchto dotazníků je široké spektrum zaměření a poměrně vysoká vypovídací schopnost pro personalistu v oblastech jako jsou mapování kompetencí a mapování motivačních faktorů jedince. Ovšem možné úskalí dotazníků může nastat v případě, že se uchazeč vědomě nebo nevědomě stylizuje určitým směrem. Toto úskalí je ale možné efektivně eliminovat. Snažíme se, aby ten dotazník byl buď transparentní anebo vypadal transparentně, ale ve skutečnosti nebyl. Adaptivní testování zcela vylučuje opakování stejného testu, tudíž se na něj nelze připravit. V minulosti bylo ještě nevýhodou, že čas potřebný k vyplnění dotazníku se pohyboval kolem 45 – 90 minut. Ovšem čas pokročil a nyní můžeme s vysokou predikční validitou vyplnit test i po čase kolem 15 – 20 minut. Online systémy v diagnostice zaměstnanců jsou používány v assessment centrech (AC) a development centrech (DC).

Assessment centrum

Tato metoda se využívá jak k výběru, tak k interní mobilitě, popř. vzdělávání a rozvoj specialistů či manažerů. V případě vzdělávání a rozvoje se vžil název development centrum neboli DC. V této metodě se klade důraz právě na rozvoj pracovníků převážně na vyšších pozicích. Tuto metodu využívají většinou nadnárodní korporace, aby stále drželi krok se světovým trhem. Teď ale zpátky k assessment centru. Při této metodě výběru je obvykle přítomno více uchazečů, kteří dohromady tvoří skupinku a personalisté a specialisté uchazeče pozorují při plnění různých úkolů ve vymezeném čase. Assessment centra obvykle trvají jeden až dva dny. Trvá to tak dlouho právě proto, aby uchazeči nemohli skrývat své přirozené vlastnosti, jako třeba při pohovorech, které jsou mnohem kratší (Dvořáková et al., 2012).

Charakteristiky assessment centra:

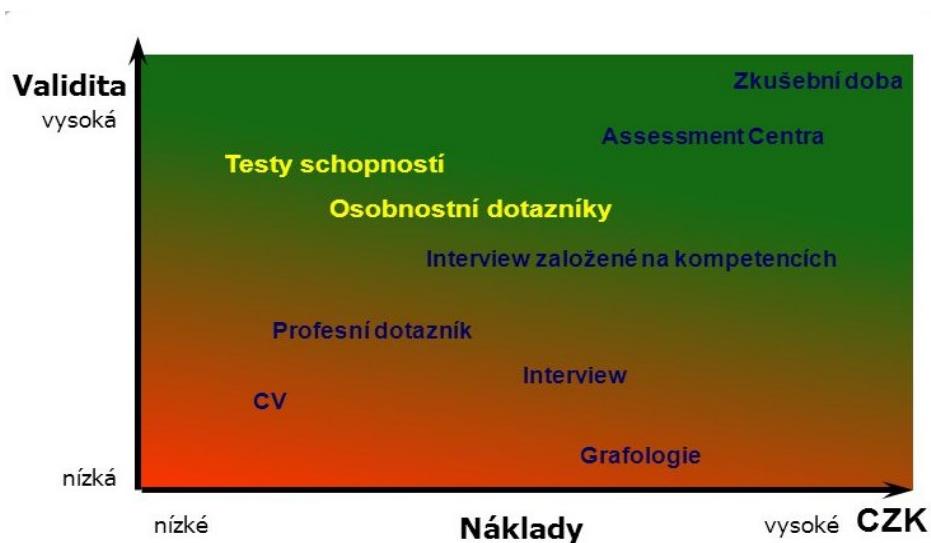
- Užití různých úloh, které nejlépe vystihují klíčové aspekty dané pracovní pozice.
- Úkoly obsahují hraní rolí nebo skupinové úkoly, které nám pomohou odhadnout uchazečovo budoucí zapojení v týmu, zda je týmový hráč nebo nikoliv.
- Assessment centrum zahrnuje kromě úkolů také různé testy a pohovory.
- Různá měřidla výkonů s ohledem na pracovní pozici, roli či úroveň v organizaci.
- Hodnotitelé posuzují několik uchazečů najednou, aby zjistili jejich vzájemnou interakci.
- Bývá několik hodnotitelů, aby se zajistila objektivita posuzování.

Assessment centra jsou poměrně nákladná a náročná na čas, z toho důvodu se využívají převážně ve velkých společnostech při obsazování top a middle managementu (Armstrong, 2015).

Pozorovatelé bývají z různých profesí včetně oddělení HR a využívají řadu navzájem se doplňujících technik. Hodnotitelé a AC měří dle různých kritérií, jako např. sociální a komunikační dovednosti jednotlivce, míru integrace do skupinové práce atd. Hodnotitelé posuzují jednotlivé uchazeče zvlášť, tzn., že chodí tzv. do kolečka a během toho kolečka se u každého uchazeče zastaví a pozorují jeho práci a chování. Při skupinové práci se vždy přiřadí jeden popř. více pozorovatelů na každou skupinku.

Můžeme uvést takový typický příklad úlohy na assessment centru a představení uchazečů. Každý uchazeč má obvykle před sebou na stole papír a tužky rozličných barev. Při tomto postupu se využívá metoda grafologie, která nám může leccos o uchazeči vypovědět. Teď tedy k tomu typickému úkolu. Utvoří se dvě skupinky, kde každá z nich dostane zadání, které obsahuje instrukce. Většinou se jedná o zájezd někam do zahraničí a skupinka má za úkol se s tou druhou skupinkou na tom dohodnout. Samozřejmě druhá skupinka má v instrukcích napsaný zájezd do jiné zahraniční země než ta první. A zároveň v těch instrukcích je také napsáno, aby ta skupinka dosáhla svého cíle a přesvědčila tu druhou skupinku, aby jela na ten jejich zahraniční zájezd. Během tohoto úkolu pozorovatelé hodnotí práci v týmu a schopnost komunikace a vyjednávání.

Obrázek 2-1 Predikční validita



Zdroj: Cüte-e hamburg (2016)

Predikční validita výběrových metod

Hlavním cílem organizace je určit, do jaké míry může jednotlivá metoda výběru odhadnout budoucí výkon uchazeče. Přes nespočet metod výběru je nutné se zabývat predikční validitou těchto metod, abychom maximalizovali svůj užitek. Predikční validita je vyjádřena koeficientem korelace a udává s jakou pravděpodobností je uchazeč vhodný na dané pracovní místo při dané výběrové metodě. Obdobně jako u skóre IQ nám i tady koeficient 1,0 neboli 100% ukazuje největší pravděpodobnost úspěšného kandidáta na základě příslušné výběrové metody. A naopak koeficient 0,1 nám ukazuje, že zde není téměř žádný vztah mezi výsledky pracovního výkonu uchazeče a výběrové metody.

Tabulka 2-1 Predikční validita

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
dokumenty uchazeče (0,14) (životopis, motivační dopis)	test inteligence (0,27-0,61)
nestrukturovaný rozhovor (0,14)	multimodální rozhovor (0,27-0,51)
test osobnosti (0,15)	životopisný dotazník (0,37)
školní známky (0,15)	strukturovaný rozhovor (0,40)
grafologická expertíza (0,2)	zkušební doba (0,44)
posudky a reference (0,26)	assessment centre (0,45)
	výkonový test (0,45)

Zdroj: KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 127

Výsledky neboli ty koeficienty nejsou dogma, tzn., že je nelze chápat jako pevně dané. Záleží na propracovanosti jednotlivých metod a jejich přípravě, stejně tak na počtu uchazečů a zemi, v níž průzkum probíhal (Bláha et al., 2013).

2.2.3 Úspěšnost výběrového procesu

Při úspěšném dokončení výběru uchazeče je třeba vzít v úvahu právní hledisko zabezpečování pracovníků na náklady spojené s výběrovým procesem a adaptací zaměstnance.

Pokud jde o právní hledisko zabezpečování pracovníků, tak je důležité dodržovat zejména dva zákony. Zákon č.435/2004 Sb. o zaměstnanosti a tzv. diskriminační zákon č.198/2009 Sb. o rovném zacházení a o prostředcích právní ochrany před diskriminací a o pozdější změně některých zákonů. Tuto problematiku řeší i právní úprava zákona č.262/2006 Sb., zákoník práce a samozřejmě Listiny základních práv a svobod. Dále je důležitá rovnost příležitostí, hlavně mezi pohlavími. Přispívá to k dobrému jménu organizace a také udržení si kvalitních pracovníků (Bláha et al., 2013).

Následně bude zmíněno pár vzorců, které nám pomohou objasnit náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců. Dle Ivancevich (2004):

Průměrné náklady na přijetí jednoho pracovníka

$$= \frac{\text{celkové náklady procesu získávání a výběru všech pracovníků za období}}{\text{počet přijatých pracovníků v daném období}}$$

Dále můžeme tento vzorec ještě poupravit, abychom získali informace o nákladovosti získání jednoho zaměstnance, který už úspěšně absolvoval zkušební dobu a prošel už částí adaptačního procesu.

Průměrné náklady na získání nového zaměstnance

$$= \frac{\text{náklady na získávání nových pracovníků za rok}}{\text{počet nově přijatých pracovníků, kteří zůstali po uplynutí zkušební doby}}$$

Z hlediska nákladů je také přínosné zjistit míru fluktuace a absentismu.

$$\text{Míra absentismu pracovníků} = \frac{\text{počet dní absence pracovníka}}{\text{celkový počet pracovních dnů}}$$

Poté pak ještě dle Bláha et al. (2013) o míře fluktuace nově přijatých zaměstnanců:

Fluktuace nově přijatých zaměstnanců během 12 měsíců (v%) =

$$\frac{\text{počet zaměstnanců přijatých v minulém roce, kteří ukončili pracovní poměr během 12 měsíců} \times 100}{\text{celkový počet přijatých zaměstnanců v minulém období}}$$

Do nákladů se samozřejmě započítává i práce personalisty a pro kvantifikaci efektivnosti jeho práce bych rád uvedl poslední vzorec, dle Bláha et al. (2013) o účelnosti práce personalisty:

Účelnost práce personalisty (v%) =

$$\begin{aligned} & (\text{míra splnění limitu průměrných nákladů na získání jednoho zaměstnance} \times \\ & \text{váha parametru} + \text{míra splnění průměrného počtu dní obsazení pracovního místa} \times \\ & \text{váha parametru} + \text{míra splnění požadavku na dovednosti a znalosti zaměstnance} \times \\ & \text{váha parametru} + \\ & \text{případné další vybrané parametry násobené jejich příslušnou vahou}) \div \\ & \text{součet vah všech použitých parametrů} \end{aligned}$$

Shrnutí teoretické části

Teoretická část se zabývá řízením lidských zdrojů. Obsahem této části je definice požadavků na zaměstnance, vytvoření strategie získání zaměstnanců, zdroje a metody získávání

zaměstnanců. Proces získávání je důležitým prvkem řízení lidských zdrojů a zabezpečuje ho personální útvar. Dále je zde popsán předvýběr a metody výběru zaměstnanců, následná predikční validita jednotlivých metod. Metoda, jež bude aplikována, je výhradně na úvaze organizace, která úzce souvisí s analýzou daného pracovního místa.

Ze získaných informací jasně vyplývá, že nejen řízení lidských zdrojů, ale i samotné lidské zdroje jsou důležitým prvkem v organizaci, protože díky jejich provázanosti je dosahováno naplnění cílů organizace. Jak při výběru zaměstnanců, tak i při procesu získávání zaměstnanců je možné využít různých metod a zdrojů, tudíž si zaslouží patřičnou pozornost.

3 Charakteristika společnosti CWS, s.r.o.

Central Warehouse Solution s.r.o. (dále jen CWS) je společnost zabývající se poskytováním logistických služeb pro malé a středně velké e-shopy. V současné době připravuje realizaci projektu skladon.cz. Je určen pro majitele e-shopů, které se potýkají s problémem, kdy s rostoucím počtem objednávek roste i požadavek na potřebné zázemí a personální zajištění. Zmiňovaný projekt skladon.cz řeší tento problém pomocí outsourcingu skladových prostor a na to navázaných činností spojených s vedením skladu, manipulací se zbožím a jeho distribucí konečnému spotřebiteli. Umožní tak klientovi přenechat starosti s logistikou specializované firmě. Díky tomu podnikatel ušetří zejména finance a čas, který může věnovat rozvoji svého podnikání či rodině. Webové stránky skladon.cz jsou momentálně ve výstavbě a předpokládá se, že budou k dispozici koncem dubna. Od 1. července se plánuje pilotní fáze programu. Spuštění této fáze programu si zároveň žádá přijetí prvních zaměstnanců na pozici skladník/balič zásilek.

3.1 Historie společnosti

Dvojčlenný podnikatelský tým se přihlásil do soutěže Brilliant Young Entrepreneurs (BYE) o šek na 15 000 Euro a odborný mentoring od společnosti Hyundai, která začala 16. května 2015. Tento tým reprezentoval Patrik Babinec z právnické fakulty Univerzity Karlovy a Konstantin Margaretis z Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava. Zvítězili se svým projektem CWS na zprostředkování logistických služeb pro malé a střední e-shopy. Celkem se této soutěže zúčastnilo 32 týmů. Pan Babinec okomentoval triumf se slovy, že toto vítězství je pro ně neuvěřitelné ulehčení startu a také si velmi pochvaloval možnost využít mentoringu od společnosti Hyundai. Ovšem Pan Margaretis dodává, že je to samozřejmě i obrovský závazek naplnit svůj podnikatelský cíl, protože realizace je časově náročná. Dne 15. června 2015 vyhráli šek na 15 000 Euro a o měsíc a dva dny poté oficiálně zapsali svou společnost do obchodního rejstříku. V současné době vyvíjí software, komunikují s potenciálními zákazníky, kontaktují je a zajišťují skladovací prostory.

3.2 Základní údaje

Založení společnosti: 17. července 2015

Společníci, kteří firmu zakládali: Patrik Babinec, Konstantin Margaretis

Vklad: 20 000 Kč, Patrik Babinec (50%), Konstantin Margaretis (50%)

Právní forma: společnost s ručením omezeným (s.r.o.)

Obchodní název: Central Warehouse Solution, s.r.o.

Sídlo firmy: Brušperk, náměstí J. A. Komenského 18, PSČ 739 44

Společníci: Patrik Babinec (50% podíl), Konstantin Margaretis (50% podíl)

Jednatelé: Patrik Babinec, Konstantin Margaretis

Jednání za společnost: jednatel zastupuje společnost samostatně

Druh živnosti: ohlašovací volná

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Webová stránka: v době zpracování bakalářské práce nebyl k dispozici

IČ: 04253311

DIČ: CZ04253311

Identifikátor datové schránky: hqs6s5p

Spisová značka: 62958 C, Krajský soud v Ostravě

Logo firmy:

(MSVČR, 2016)

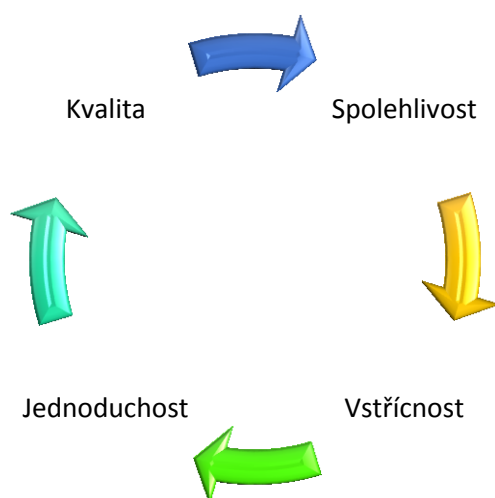
3.3 Profil společnosti

Vizí a posláním společnosti CWS je sjednotit český trh e-commerce, aby početné množství malých obchodníků bylo konkurenceschopné gigantům typu Alza, Mall a podobně. Společnost zajišťuje pro tyto obchodníky logistické služby, pronájem skladových prostor a obsluhu skladu. Proto tedy majitel e-shopu nemusí tyto věci zajišťovat sám, ale stačí mu využít služeb společnosti CWS a jejich aplikace, ve které má přístup k datům. Společnost je schopna pro své klienty zajistit profesionálně organizovaný sklad a vyškolený personál, tudíž klientům tyto povinnosti odpadají. Vyřízení objednávek e-shopu je jednodušší, rychlejší a ve výsledku vede k uspokojení koncového spotřebitele. Díky službě CWS je majitel e-shopu schopný nabídnout více druhů dopravy zboží, což také vede ke spokojenosti majitele i koncového spotřebitele.

Společnost věří, že díky svému řešení je schopna pozvednout úroveň českého trhu v oblasti e-commerce co do kvality dodávaných zásilek a tím i zároveň ušetří čas jejich klientům. To znamená, že se klienti mohou věnovat jiným věcem, např. rozšíření své působnosti po Evropě. Služba společnosti podpoří drobné e-shopy, což je žádoucí v redistribuci finančních prostředků plynoucích z e-commerce. Z toho vyplývá, že tento segment bude schopen živit tisíce subjektů napřímo než jen hrstku gigantů.

Hlavní ideou společnosti je zejména naplňovat hodnoty svých klientů. V obrázku č. 3-1 je možné vidět základní činnosti společnosti, ze kterých můžou profitovat jednotliví klienti.

Obrázek 3-1 Hodnoty společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Organizační struktura společnosti CWS s.r.o.

Graf organizační struktury společnosti CWS je možno nalézt v příloze č. 1. V současné době jsou obsazené zejména vedoucí pozice. A navíc jsou tyto funkce kumulované, tudíž jeden zaměstnanec má více funkcí a je odpovědný za více oblastí. Jmenovitě pan Margaretis zastává pozici HR, CFO, má na starosti ještě logistiku a je jednatelem i společníkem. Pan Babinec má na starosti právo, obchod, marketing a je také jednatelem i společníkem. Poslední zaměstnanec je pak pan Halecký, který se zabývá IT správou a vývojem.

4 Návrh procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti CWS, s.r.o.

Tato kapitola praktické části pojednává o návrhu procesů získávání a výběru zaměstnanců na pozici skladník/balič zásilek pro společnost CWS. Společnost má v plánu do konce tohoto roku přijmout cca 10 pracovníků na již zmíněnou pozici.

4.1 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti CWS, s.r.o.

Při procesu získávání zaměstnanců je třeba se zaměřit na kvantitu, to znamená oslovit, co možná největší počet potenciálních uchazečů o společnosti nabízenou pozici. Na druhou stranu je jasné, že to musíme zároveň vybalancovat i s počtem nabízených míst společností CWS. Společnost plánuje, že náklady na proces získávání se budou pohybovat v rozmezí 2 až 4 tisíce českých korun. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, nejstěžejnějším krokem v tomto procesu je správně nadefinovat požadavky na pracovní pozici. Tento krok nám později pomůže, jakmile budeme třídit a rozřazovat došlé životopisy. Zajisté musíme při definování požadavků vzít v potaz i legislativu a rovnost příležitostí.

4.1.1 Definování požadavků na zaměstnance ve společnosti CWS, s.r.o.

Dle teorie bychom měli plán lidských zdrojů sestavovat z počtu lidí, které organizace potřebuje. Po diskuzi se společníky společnosti CWS bylo dohodnuto nabízených 10 pracovních pozic skladník/balič zásilek. Jelikož společnost již dostatečně dlouho dopředu plánuje počet zaměstnanců, který koresponduje s rozšiřováním a rozrůstáním společnosti, pak se pan Margaretis, coby HR manažer, nebude potýkat s návalem stresu, jinak vyvolaném, při operativní potřebě řešit náhle získávání dalších zaměstnanců. Z tohoto důvodu se tedy HR manažer může plně věnovat povinnostem vyplývajícím z popisu jeho pracovního místa.

Popis pracovního místa skladník/balič zásilek

Jedná se o méně kvalifikovanou práci. Pracovník bude mít zejména na starosti naskladnění zboží, manipulaci v rámci skladu a vyřizování objednávek došlých z klientských e-shopů. Zaměstnanec bude pracovat ve dvousměnném provozu. Každý pracovník bude mít ochranné pomůcky a potřebné vybavení k výkonu práce. Provozovna, kde bude vykonávat svou práci, se

nachází v Ostravě. Zajištěné bude samozřejmě i následné vzdělávání zaměstnanců v práci s výpočetní technikou a informačním systémem společnosti.

Specifikace požadavků na zaměstnance

Z výše uvedeného, je třeba co nejlépe vyspecifikovat požadavky na zaměstnance a jeho znalosti a dovednosti. Rovněž se musíme zaměřit na požadované minimální vzdělání a uchazečovo pracovní chování. Nároky musíme klást realistické a rovněž bychom měli být struční a přesní ve svých požadavcích.

- **Schopnosti chování** – po zaměstnanci se vyžaduje čestnost, svědomitost v plnění pracovních úkolů, loajálnost vůči zaměstnavateli, vstřícnost a upřímnost ke spolupracovníkům. Zároveň se předpokládá vysoké pracovní nasazení.
- **Znalosti** – zaměstnanec musí umět ovládat osobní počítač a tablet. Jedná se o stěžejní požadavek, jelikož je výpočetní technika ve společnosti využívána při administraci skladu, průběhu naskladnění a manipulaci se zbožím. Znalost práce se čtečkou čárových i QR kódů je vítána.
- **Dovednosti** – zaměstnanec by měl být fyzický zdatný, schopný naskladnit, vyskladnit, vychystat, balit a manipulovat se zbožím. Dále by měl co nejefektivněji a optimálně uskladnit zboží na palety.
- **Praxe** - zaměstnanec by měl mít už předchozí zkušenost na pracovní pozici skladník. Jedná se o výhodu pro společnost, protože společnost hledá kvalitní a ověřené uchazeče.
- **Odborná příprava a výcvik** – uchazeč by měl mít minimálně středoškolské vzdělání s výučním listem. Společnost požaduje minimálně toto vzdělání, jelikož musí být uchazeč schopen alespoň základní práce na osobním počítači, tabletu i čtečce. Z toho důvodu nemůže společnost snížit požadavek na minimální vzdělání.
- **Specifické požadavky** – uchazeč by měl umět používat běžnou manipulační techniku zejména tzv. paleták (paletový vozík). Řidičský průkaz na vysokozdvihový vozík (VZV) je výhodou. Žádoucí je iniciativa zlepšovat produktivitu skladu a z osobních zkušeností navrhopvat změny v logistickém systému skladu. Přispěje to tak k vyšší efektivnosti skladu i společnosti.

Samozřejmě je požadováno, aby měl uchazeč čistý trestní rejstřík. Tento předpoklad je nezbytný, jelikož je ve skladu uloženo hodnotné zboží a nesmí hrozit riziko zcizení. Pokud by nějaký zaměstnanec cokoliv odcizil, pak je navrhováno tento přestupek řešit okamžitou bezpodmínečnou výpovědí zaměstnance za hrubé porušení pracovní kázně.

Po domluvě s HR manažerem společnosti, se dohodly požadavky na pracovní pozici, které jsou uvedené výše. Jsou dostatečně vyvážené a nároky společnosti nejsou nikterak přehnané.

Právě vyspecifikované požadavky budou dále využívány pro vedení strukturovaných, výběrových pohovorů. Jsou nutné i v kapitole výběru zaměstnanců. Pro přehlednost je přiložen v příloze č. 2 obecný inzerát, který se může měnit dle zvolené metody získávání zaměstnanců.

4.1.2 Zdroje získávání zaměstnanců ve společnosti CWS, s.r.o.

Náš hlavní zdroj získávání zaměstnanců bude z úřadu práce, protože, jak již bylo zmíněno, bude možné získat od úřadu práce nějaké dotace na financování prvních zaměstnanců. Bohužel společnost nebude moci získávat zaměstnance z vlastních řad, tedy vnitřních zdrojů, protože žádné takové nemá.

Na druhou stranu je to pro společnost i výhoda. Společnost nemusí řešit vnitřní mobilitu, popřípadě integraci s dalšími personálními činnostmi.

4.1.3 Získávání z vnějších zdrojů

Návrhu procesu získávání zaměstnanců se bude výhradně spoléhat na získávání z vnějších zdrojů. Lze tvrdit, že to bude pro společnost přínosem, jelikož zaměstnanci z vnějšího prostředí např. uchazeči vedení v evidenci úřadu práce nebo ženy po mateřské dovolené vnesou do společnosti více úhlů pohledu. Budou moci přinést inovativní postupy, které mohou společnost ještě více nastartovat a urychlit vývoj společnosti. Aby byla dána příležitost všem, je potřeba se zamyslet i nad možností zaměstnat osoby v postproduktivním věku či nějak částečně fyzicky či mentálně postižené, poněvadž tyto uchazeči mohou mít odpovídající kvalifikaci a četné zkušenosti, které by se mohli společnosti hodit. A mnohdy mohou být efektivnější než mnohem mladší a zdatnější uchazeči, což je dáno především těmi zkušenostmi. Tímto se svým způsobem docílí, že se získá výhoda plynoucí ze získávání z vnitřních zdrojů, protože starší uchazeči mají už většinou potřebné schopnosti, znalosti a hlavně cenné zkušenosti.

4.1.4 Metody získávání zaměstnanců

Jelikož je společnost CWS nově vzniklá a nemá v současné době zaměstnance na pozici skladník/balič zásilek a ani nikdy předtím neměla, nemůže tedy využít k získávání zaměstnanců vnitřní zdroje nebo jakousi databázi bývalých zaměstnanců. Společnost je tedy odkázána na získávání z vnějších zdrojů. Mezi takové patří inzerce, využití úřadu práce, online recruitment a spousta dalších.

Online recruitment

Tato metoda získávání bude pro společnost CWS nejdůležitější. Pomocí internetu totiž může oslovit široké spektrum uchazečů. S tím se však pojí i menší úskalí s přihlášením nevyhovujících kandidátů. E-recruitment má v dnešní době velký význam, avšak stále se najdou uchazeči, kteří preferují konzervativnější způsoby, jako například inzeráty nebo přihlášení se na pracovní pozici osobně v sídle firmy.

Webové stránky společnosti CWS, s.r.o.

V době psaní bakalářské práce byly webové stránky společnosti ve výstavbě. Samozřejmě, že společnost bude mít na svých webových stránkách sekci kariéra a volná pracovní místa. Zároveň společnost klade i důraz na responzivní web, co znamená, že každý potenciální uchazeč si bude moci prohlížet stránky společnosti vždy v nejlepším rozložení pro dané zařízení, ve kterém si bude prohlížet web. Obecně toto kritérium bývá však už samozřejmostí, v dnešní elektronické době plné tabletů, smartphonů a notebooků.

Pracovní servery

Metoda získávání zaměstnanců pomocí pracovních serverů, bude pro společnost nejhlavnější ze všech metod e-recruitmentu. Doporučuje se obecně inzerovat na dvou nejznámějších a etablovaných pracovních serverech. Práce bude zaměřena na nabídku portálu Jobs.cz a jejich sesterského webu práce.cz. I přes obecná doporučení se zaměříme i na další dva weby, a sice Volnamista.cz a Dobraprace.cz.

Začneme tedy s nabídkou inzerce na portálu Jobs.cz. Jejich základní nabídka inzerce Standard s každotýdenním přesouváním inzerátu na začátek výpisu je 7 900,- CZK za měsíc, což je nepřipustné pro společnost, protože jsme se společníky stanovili náklady na max. 4 000,- CZK. Jejich druhá nabídka bez přesouvání inzerátu je za 5 900,- CZK, což je opět více než jsou plánované náklady. Ovšem tato nabídka by se už dala zvažovat, i přes vyšší náklad. Dle serveru Jobs.cz zná 8 z 10 lidí tento pracovní portál a ročně ho navštíví 300 000 uchazečů. To znamená,

že je zde vyšší cena vykoupena vyšší návštěvností a povědomostí u lidí. Nejvýhodněji se zde jeví nabídka inzerce brigád, kde uveřejnění 20 brigád s 40% slevou vychází na 3 990,- CZK. Zde by společnost mohla uvést, že po zapracování a osvědčení bude uchazeči nabídnuta práce na hlavní pracovní poměr. Ovšem je nutné zvážit požadavky společnosti. Brigádníci by nemuseli být ochotni pracovat minimálně 40 hodin týdně a pak by nemuseli chtít pokračovat na hlavní pracovní poměr. Všechny ceny jsou uváděné bez DPH.

Pracovní portál práce.cz vychází mnohem levněji než předchozí server. Přitom má velice lákavou návštěvnost. Podle portálu práce.cz hledá práci každý den přes 50 000 lidí. Pro představu, 175 000 lidí navštíví měsíčně portál z jiných serverů, jako např. blesk.cz, facebook.com nebo auto.cz. Také tam je možnost vrácení inzerátu na začátek výpisu, který je již v ceně. Pokud by společnost chtěla inzerovat vícero pozic, pak tu mají aplikaci Teamio, kde je registrace zdarma. Stejná aplikace je zdarma rovněž i pro Jobs.cz. Registraci společnosti CWS se jednoznačně doporučuje, poněvadž je zdarma a usnadní to proces vyřizování došlých životopisů a usnadní komunikaci s uchazeči. Práce.cz nabízí 3 základní tarify. Cena se odvíjí podle doby trvání vyvěšení inzerátu. Třídenní varianta se ani nebude brát v úvahu. Společnost plánuje dlouhodobě najmout zaměstnance a neřeší tedy nějakou náhlou operativní potřebu. V úvahu připadá nabídka na 7 a 30 dní, kde 7 dnů stojí 1 190,- CZK a 30 dnů stojí 3 500,- CZK. Ceny jsou opět bez DPH. Obě nabídky se vměstnají do plánovaného budgetu. Musíme se tedy rozhodnout, která varianta bude pro nás lepší. Doporučuje se spíše třicetidenní varianta. Společnost chce přece přijmout kvalitní zaměstnance a chce oslovit, co nejvíce potenciálních uchazečů. Proto se nedoporučuje nabídka s menším počtem dnů.

Existují ještě dvě alternativní řešení, která je potřeba zmínit. Prvním z nich je Volnamista.cz. Je překvapivé, že tento server spadající pod gigant, jako je Seznam.cz, je až na třetím místě v počtu návštěvnosti. Server nabízí i inzerci zdarma, což by byla škoda nevyužít. Osloví se více uchazečů a společnost to nebude nic stát. Mají i placené varianty, ale z důvodů, že se tyto varianty berou spíše jako alternativy, tak se zde už nebudou víc rozvádět.

Druhou alternativou je portál Dobraprace.cz. Na rozdíl od první alternativy nenabízí inzerci zdarma, ale za peníze. Byla vytvořena modelová situace za společnost CWS, za jejich základní kritéria se vybralo, že bude poptávána práce ve dvou oborech (Logistika a doprava a Manuální a dělnické profese) v Moravskoslezském regionu. Doba inzerce bude 15 dní. Tato modelová situace by společnost stála 1 350,- CZK bez DPH. Avšak portál nabízí množstevní

slevu. Po slevě je cena bez DPH 1 255,- CZK s tím, že bychom si mohli případně ještě za zbylé kredity přikoupit zvýraznění inzerátu nebo další doplňkové služby. Portál funguje na bázi kreditů a náš modelový případ by vycházel na 225 kreditů, po slevě bychom měli 251 kreditů a zaplatili bychom jenom 1 255,- CZK. Sám portál píše na svých stránkách, že je to skvělé řešení pro malé podniky a živnostníky, ostatně CWS je v současné době malý podnik. Tudíž tato alternativa s nabídkou serveru Práce.cz jsou hlavní dvě nabídky získávání zaměstnanců, mezi kterými by se měla společnost CWS rozhodnout.

Webové stránky agentur

Pro účely společnosti CWS se vybraly jenom tři nejznámější a nejspolehlivější pracovní agentury. Jsou to firmy Grafton recruitment, Randstad a Adecco. Tyto firmy mají vesměs podobnou nabídku. Jelikož společnost CWS hledá zaměstnance na dlouhodobou spolupráci, tak budeme volit nabídku zvanou Permanent placement. Tento proces má následující kroky, jež můžeme shlédnout na obrázku č. 4-1.

Obrázek 4-1 Permanent Placement



Zdroj: Permanent Placement (2016)

Pro společnost to má spoustu výhod. Za prvé, společnost nemusí vynakládat svoje prostředky, personalistu a svůj čas do získávání zaměstnanců a navíc se nemusí zabírat ani výběrovým procesem. To vše za ni udělá personální agentura. Zpravidla to ale bývá dražší. Agenturou Grafton recruitment mi po elektronické komunikaci bylo sděleno, že cena se odvíjí od nástupní mzdy. Jinými slovy agentura si standardně řekne za nábor 2,5 až 3 násobek nástupní mzdy. Což je poměrně velká částka. Avšak agentura Grafton recruitment pracuje na bázi „žádné umístění, žádný poplatek“. To znamená, že jsou všechny služby personální agentury zdarma, včetně pracovní inzerce a to až do doby nalezení vhodného uchazeče pro společnost CWS - skladník/balič zásilek. Každá z agentur má nějakou konkurenční výhodu a záleží na vedení společnosti CWS pro kterou by se nakonec rozhodla.

Úřad práce

Tato metoda získávání zaměstnanců je jedna z nejlevnějších metod získávání zaměstnanců s určitými výhodami pro společnost CWS. Vřele se doporučuje společnosti zřídit si profil na portálu MPSV (Ministerstva práce a sociálních věcí). Úřad práce nabízí registrovaným členům posílání informací o nových volných místech elektronickou poštou, která vyhovují výběrovým kritériím společnosti CWS. Dále mohou některé údaje a výběrové podmínky zůstat uloženy i po opuštění portálu. A po dohodě s úřadem práce v Ostravě může společnost CWS přes internet hlásit volná místa a jejich změny. Vše je kompletně zdarma.

V tomto odstavci bude přiblížena výhoda úřadu práce pro společnost CWS. V současnosti existuje příspěvek na zapracování, který ÚP může poskytnout zaměstnavateli na základě dohody, pokud zaměstnavatel přijímá do pracovního poměru uchazeče o zaměstnání, kterému je při zprostředkování zaměstnání věnována zvýšená péče (dle § 33 zákona o zaměstnanosti)¹. Maximální doba poskytování příspěvku je 3 měsíce a může činit měsíčně nejvýše polovinu minimální mzdy na jednu fyzickou osobu, která se zapracovává.

Pokud by se tedy společnost rozhodla přijmout ženu s dítětem či staršího zkušeného člověka, tak by mohla využít příspěvku od ÚP, z kterého by mohla uhradit částečné potřebné počáteční výdaje na zaměstnance (MPSV, 2016).

Vzdělávací instituce

Není nutno se spoléhat pouze na pracovní portály a agentury, lze provést osvětu a náborovou kampaň rovnou ve školách. V případě společnosti CWS se na středních školách umístí inzerát

¹ § 33

Zvýšená péče při zprostředkování zaměstnání

(1) Při zprostředkování zaměstnání se věnuje zvýšená péče uchazečům o zaměstnání, kteří ji pro svůj zdravotní stav, věk, péči o dítě nebo z jiných vážných důvodů potřebují.

(2) Ke zvýšení možnosti uplatnění uchazeče o zaměstnání na trhu práce slouží individuální akční plán. Individuální akční plán je dokument, který vypracovává krajská pobočka Úřadu práce za součinnosti uchazeče o zaměstnání. Obsahem individuálního akčního plánu je zejména stanovení postupu a časového harmonogramu plnění jednotlivých opatření ke zvýšení možnosti uplatnění uchazeče o zaměstnání na trhu práce. Při určování obsahu individuálního akčního plánu se vychází z dosažené kvalifikace, zdravotního stavu, možností a schopností uchazeče o zaměstnání. Uchazeč o zaměstnání může požádat o vypracování individuálního akčního plánu kdykoliv v průběhu vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání. Individuální akční plán vypracuje krajská pobočka Úřadu práce vždy, pokud je uchazeč o zaměstnání veden v evidenci uchazečů o zaměstnání nepřetržitě déle než 5 měsíců. Uchazeč o zaměstnání je povinen poskytnout součinnost krajské pobočce Úřadu práce při vypracování individuálního akčního plánu, jeho aktualizaci a vyhodnocování, a to v termínech stanovených krajskou pobočkou Úřadu práce, a plnit podmínky v něm stanovené.

na pozici skladník/balič zásilek. I když nezískáme zkušeného zaměstnance, je možné si ho vychovat podle organizační struktury CWS.

Doporučení zaměstnancem

Snad nejefektivnější metoda získávání zaměstnanců. Budoucí zaměstnanec bude totiž znát organizační strukturu společnosti CWS a zároveň i doporučovaného zaměstnance. Dochází tak k synergickému efektu a má to nesmírný přínos pro společnost. Aby mohla společnost využít tuto metodu, doporučuje se zavést motivační bonus pro přilákání zaměstnance ve formě odměny za doporučení uchazeče, jenž se stane zaměstnancem společnosti CWS.

Sociální média

V dnešní době už ani není třeba zmiňovat moc sociálních medií. Obklopují nás na každém kroku a společnost CWS si nemůže dovolit nejít s dobou. Takže se doporučuje společnosti CWS založit facebookovou stránku, instagram profil a LinkedIn stránku. Na obrázku níže můžeme vidět demografické složení nejnavštěvovanější sociální sítě světa. Průzkum byl proveden v USA, ale zároveň říká, že 62 % celkové dospělé populace používá Facebook.

Obrázek 4-2 Demografika uživatelů Facebook

Facebook Demographics

Among internet users, the % who use Facebook

	Internet users
Total	72%
Men	66
Women	77
White, Non-Hispanic	70
Black, Non-Hispanic (n=85)	67
Hispanic	75
18-29	82
30-49	79
50-64	64
65+	48
High school grad or less	71
Some college	72
College+	72
Less than \$30,000/yr	73
\$30,000-\$49,999	72
\$50,000-\$74,999	66
\$75,000+	78
Urban	74
Suburban	72
Rural	67

Source: Pew Research Center, March 17-April 12, 2015.

PEW RESEARCH CENTER

Zdroj: The Demographics of Social Media Users (2016)

Z toho vyplývá, že přes sociální síť Facebook můžeme oslovit velké množství potenciálních uchazečů. Doporučení zní, že by se společnost měla zaměřit na kvalitní obsah a aktuálnost svých facebookových stránek.

Po odborné konzultaci s panem Kadlecem byl vytvořen následující modelový případ. Vybrala se cílová skupina mladých mužů na Facebooku ve věku 18-20let z Ostravy a okolí vzdálené 15 km. Náklady na takovou reklamu, pro tuto cílovou reklamu jsou 2 000,- (záleží na kritériích). Dle Facebookových údajů bychom mohli oslovit 580-1500 mladých mužů, kteří používají Facebook. Pomocí této metody se tak můžeme vyhnout uchazečům, jako jsou „notoričtí odpovídači“, kteří odpovídají na každý inzerát na pracovních portálech. Tato reklama na Facebooku byla zvažována na dobu dvou týdnů. Buď se zvolí metoda, kdy se naplánuje budget na dny, během kterých bude na Facebooku umístěna reklama s maximální možnou částkou utracenou za tu reklamu na den nebo se to nechá v režii Facebooku a stanoví se celkový budget, což bylo provedeno i v našem případě. Je to i lepší, protože Facebook umí pracovat

s Big daty a ví, kdy a komu nechat zobrazovat tu naši reklamu. Ještě nutno dodat, že je možné zatrhnout políčko propagace rovnou i na Instagram .

Další zmíněna sociální síť Instagram vlastněná společností Facebook, jež využívá 24% celkové dospělé populace je také důležitá pro společnost CWS. Doporučuje se, aby společnost CWS vkládala různé fotky svých úspěchů, ze zákulisí a ze skladu. Zvětší to povědomost a atraktivitu společnosti. A jak již bylo uvedeno, může se reklama na Facebooku propojit rovnou i s Instagramem. Existuje však ještě jedna zásadní věc, a sice, pořád jsou lidé, kteří nemají Facebook, ale mají třeba jenom Instagram. Proto i Instagram, coby sociální síť, bude přínosná pro společnost CWS, pokud ji bude využívat naplno.

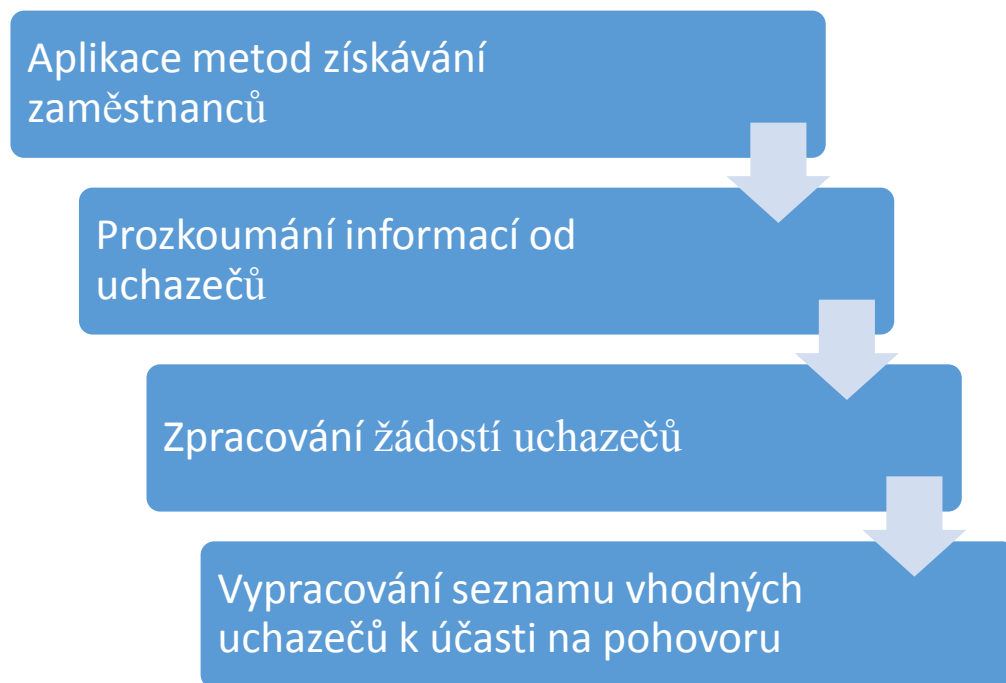
Třetí zmíněná sociální síť LinkedIn je na rozdíl od prvních dvou plně profesionální. Soustředí se zde jenom pracovníci, podnikatelé apod. Profil na této síti se doporučuje z čistě technického hlediska, které zvýší opět povědomí o společnosti a společnost bude moci navázat další kontakty. Není to nezbytně nutné mít LinkedIn profil, ale může to být výhodou. Když bylo namátkově sestaveno modelového hledání skladníků v Ostravě a okolí do 40 kilometrů, tak nám to našlo 74 lidí, přičemž dle profesního odhadu pana Kadlece bychom mohli získat 10% lidí ze zmíněných 74. Nutno dodat, že za námahu to stojí, navíc to společnost nebude stát ani korunu.

Inzerce

V dnešním online světě se už tato metoda skoro nepoužívá. Je ovšem třeba také zvážit nákladovost této metody, která se vyčísluje pomocí nákladu na jednu odezvu na inzerát. Asi nejznámější inzertní společností je společnost Avízo. Nabízí, jak online inzerci, tak i obyčejnou tištěnou inzerci. Tištěná inzerce se pohybuje od řádkového inzerátu za 175,- CZK za jedno otištění v inzertních novinách Avízo až po 295,- CZK za foto inzerát. Je možné si objednat i doplňkové služby jako je inzerát v inzertních novinách Oáza Hlučín, který se distribuuje po okolních městech a obcích v Ostravě. Cena začíná na 199,- CZK a vyšplhá se až na 299,- CZK za foto inzerát na jedno otištění. Pro společnost to může být výhoda, poněvadž potenciálním uchazečům přijdou tyto noviny až domů a může to na ně působit příjemným dojmem, když mají nabídku na papíře a ne na internetu. Doporučuje se zvolit tuto metodu jako doplňkovou, protože inzertní noviny nečtou jenom lidé hledající práci, ale i jiní lidé, kteří práci nehledají. Záběr lidí může být v tomhle případě menší, než se původně předpokládalo. A navíc v souhrnu

je to srovnatelná cena s inzercí na pracovních portálech. Převážně je tedy uvážení na vedení společnosti CWS.

Obrázek 4-3 Schéma postupu procesu získávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze shlédnout v obrázku č. 4-3, po důkladném popsání a rozebrání jednotlivých metod bude následovat administrativní část. Budou se třídit a vyhodnocovat informace od uchazečů.

4.1.5 Vyřizování žádostí uchazečů o nabízenou pozici společnosti CWS, s.r.o.

Společnost má pouze dvě možnosti. Buď to nechá na personální agentuře a dostane už rovnou seznam vhodných kandidátů nebo tento proces bude muset splnit společnost CWS sama. Druhá varianta je samozřejmě levnější, ale náročná na čas. Tato práce se tedy bude zabývat druhou variantou.

Prozkoumání informací od uchazečů

Kandidáti na pozici skladník/balič zásilek ve společnosti budou zasílat své životopisy na uvedený kontakt v inzerátu. Jelikož se jedná o dělnickou profesi, společnost nebude vyžadovat motivační dopis, neboť by to byl přehnaný požadavek na pracovní pozici skladník/balič zásilek.

Samozřejmostí je, že společnost CWS bude požadovat strukturovaný životopis, aby došlé životopisy mohli lépe porovnávat. V případě, že by společnost neměla dostatek času na vyřizování žádostí uchazečů, může se uchýlit ke krajní variantě, vybírat životopisy na základě splnění všech požadavků, stylem vyhovuje-nevyhovuje. Ovšem, jak už bylo uvedeno dříve, společnost CWS plánuje proces s dostatečným předstihem, tudíž bude mít dostatek času na tuto činnost.

Zpracování žádostí uchazečů

Po pečlivě vypracovaném seznamu vhodných kandidátů HR manažerem společnosti CWS přecházíme k třídění dat. Jak je uvedeno v předchozí kapitole, tento krok bychom mohli zanedbat, pokud bychom využili služeb personální agentury. Pro usnadnění si vybrané kritéria společností CWS roztřídíme do tří skupin:

- **Nezbytná kritéria** – středoškolské vzdělání (výuční list), fyzická zdatnost, řidičský průkaz VZV, znalost práce na PC, tabletu a práce s čtečkami.
- **Velmi žádoucí kritéria** – odborná praxe, znalost cizího jazyka.
- **Žádoucí kritéria** – řidičský průkaz skupiny B, popřípadě jiných skupin.

První zmíněnou kategorii musí uchazeč bezpodmínečně splňovat, pokud ne, tak je automaticky vyřazen ze seznamu vhodných kandidátů. Pokud kandidát vyhovuje i kritériím druhé kategorie, bude upřednostněn před ostatními. Třetí zmíněná kritéria jsou vnímána v pozitivním slova smyslu a zároveň, když vyhovuje vícero kandidátů velmi žádoucím kritériím, mohou pak žádoucí kritéria rozhodnout o nejvhodnějším uchazeči.

Po důkladné analýze a roztřídění uchazečů na základě výše uvedených kritérií se přiřadí do složek vhodní, přijatelní, nevhodní. Optimálně bychom se měli dostat na počet 4 – 8 kandidátů na jednu pozici. Ovšem je třeba zvážit i nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji, kde jsou prováděny získávání a výběr zaměstnanců společnosti CWS. Samozřejmě se mohou přihlásit i uchazeči z jiných krajů, popř. ze zahraničí. Při pesimistickém odhadu optimálního počtu kandidátů se budeme pohybovat na hranici 4 kandidátů, které pozveme na osobní pohovor.

Vypracování seznamu vhodných uchazečů k účasti na pohovoru

V této fázi už je kompletní seznam vhodných kandidátů a je nutno vypracovat program pohovoru s přesným časovým harmonogramem.

Poněvadž společnost CWS hledá vhodné kandidáty na pozici skladník/balič zásilek, je důležité tedy počítat s délkou pohovoru 30 - 60 minut a doporučit společnosti CWS provést 4 pohovory za den, abychom zamezili hodnotitelským chybám a ušetřili čas vedoucím pohovoru.

Návrh harmonogramu: navrhuji se 2 pohovory dopoledne a 2 pohovory odpoledne. První pohovor budou začínat v 9.00 hodin, aby uchazeči se stihli připravit a dojet na místo konání pohovoru, stejně jako vedoucí pohovoru. Druhý pohovor v 11.00 hodin, aby stihli vyhodnotit předcházející pohovor a zároveň se připravit na další, popř. i vyřídit další pracovní povinnosti. Třetí pohovor pak v 13.00 hodin po obědě, aby dle Maslowovy teorie potřeb byly splněny základní fyziologické potřeby vedoucích pohovoru. Poslední pohovor v 15.00 hodin, aby to bylo v rámci pevné pracovní doby.

Na základě vypracovaného programu pohovoru bude rozeslána všem účastníkům pozvaných k osobním pohovorům pozvánka elektronickou poštou na uvedený email v životopise uchazeče. Dále se rozhodne, zdali si ponechají v rezervě i ostatní nevybrané uchazeče k osobním pohovorům. Těmto uchazečům rozešlou email, který bude obsahovat poděkování za jejich zájem o pracovní pozici. Pokud se rozhodnou ponechat si nevybrané uchazeče v rezervě, pak k tomu připojí ještě větu, že si je nechají v databázi a v případě uvolnění vhodného pracovního místa je budou kontaktovat. Pro jednoznačnost je přiložen odmítavý dopis v příloze č. 3.

4.2 Proces výběru zaměstnanců ve společnosti CWS, s.r.o.

Předvýběr zaměstnanců byl už popsán v kapitole 4.1.5. Tudíž už máme vyselektovány vhodné kandidáty k účasti na pohovorech. Účelem těchto pohovorů je seřadit a hodnotit informace, které už o něm máme.

Každý vybraný kandidát by měl před nástupem samotným, vyplnit osobní dotazník viz příloha č. 4. Díky tomuto dotazníku je umožněno společnosti snazší zařazení zaměstnance do databáze a uchování jejich důležitých informací.

Pro pozici skladník/balič zásilek budou použity metody výběru, výběrový pohovor, výběrové testy doplněné o grafologie. Assessment centrum by bylo zbytečně nákladné a komplikované, jelikož se jedná spíše o manuální práce, není nutné zajišťovat sáhodlouze všechny kvality a případné nedostatky uchazeče.

4.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Jak již bylo naznačeno v předcházející kapitole, tato práce se zaměří na metodu výběru zaměstnanců, výběrový pohovor doplněný o výběrové testy s grafologií.

Nejdříve se zaměříme na výběrové testy s grafologií, které uchazeč obdrží nejdříve při výběrovém pohovoru. Tak HR manažer dostane nějaké detailnější podklady o uchazeči a také při shodě dvou a více kandidátů to může pomoci při následném rozhodování o přijetí budoucího zaměstnance na pozici skladník/balič zásilek.

Výběrové testy

Slouží zejména k obdržení spolehlivých informací o uchazeči. Díky výběrovým testům si vedoucí pohovorů mohou udělat už jakousi lepší představu o uchazečových schopnostech a dovednostech a pak se při tom pohovoru zaměřit už jen na ty věci, co ještě o něm nevíme a jsou relevantní či doptat se na to, co vedoucím ještě není jasné. Jsou tři základní typy testů: testy osobnosti, testy inteligence, testy schopností a způsobilostí.

Pro pozici skladník/balič zásilek se navrhuje použít testy osobnosti, schopností a způsobilosti, testy inteligence nejsou zase až tak vyžadovány, protože by zabraly hodně času a na základě IQ nám moc nevypráví o uchazečových znalostech třeba pro ovládání PC.

Testy osobnosti

Pomocí těchto testů budeme schopni snáze predikovat chování uchazečů. Existuje samozřejmě celá řada testů, ale jsou většinou moc rozsáhlé nebo třeba nejsou dostatečně validní apod. Některé testy mohou být dokonce zpoplatněné. Pro účely výběru zaměstnanců pro společnost CWS se navrhuje použít test osobnosti zdarma dostupný z webové stránky <http://testosobnosti.zarohem.cz/test.asp>, který vychází ze MBTI testu. HR si může samozřejmě připravit MBTI test a pak počítat skóre, ale na té stránce to má rychlejší, hned se dozví výsledky a otestuje se i uchazečovu práci s tabletem popřípadě stolním počítačem. Avšak se manažerovi potom doporučuje mít ty materiály s výsledkem, protože na tom webu jsou dosti strohé. Tento test by neměl zabrat více než 10 minut.

Testy schopností

Tento typ testů zjišťuje uchazečovu schopnost úspěšně vykonávat svěřenou práci. Testuje verbální, numerické, prostorové a mechanické schopnosti uchazečů. Ovšem na pozici skladník/balič zásilek není třeba se až tak moc zabývat testem verbálním a numerickým. Tyto schopnosti, mohou vedoucí pohovoru zjistit, až na pohovoru samotném. To znamená, že když

se budou navzájem bavit, tak vedoucí budou schopni zhodnotit uchazečovi verbální schopnosti, které nemusí být na výbornou, protože uchazeč by neměl přicházet do každodenního kontaktu se zákazníkem. Numerické testy asi netřeba rozvádět dále. Stačí znát základní matematické operace, které každý, kdo má alespoň základní školu, by měl hravě zvládnout.

Testy na prostorové a mechanické schopnosti jsou tedy stěžejní pro pozici skladník/balič zásilek. Při pohovoru se navrhuje dát uchazeči plášť od hrací kostky s vynechaným číslem, které musí uchazeč správně doplnit. Tento postup můžeme párkrát zopakovat, kdyby uchazeč působil rozpačitě či tápavě. Je to takový jednoduchý test na prostorovou orientaci, který bude přínosný pro snazší orientaci ve skladu a není ani časově náročný. U testu mechanických schopností se nevyžaduje samozřejmě dokonalá znalost fyzikálních zákonů apod. Tento test taky nemusí být v písemné verzi a může být zakomponován až na tu ústní část pohovoru, kde vedoucí pohovoru mohou vysvětlit nějakou modelovou situaci. Například jistý objekt XY se má přenést do bodu B za pomoci stroje Z a uchazeči popíšu, jak by to dělali oni, za pomoci znalostí fyzikálních zákonů, popřípadě jiných znalostí a schopností nabitých předchozí praxí, aby to bylo co nejrychlejší, fyzicky nejméně náročné a efektivní.

Testy způsobilosti

Dle tohoto typu testu se zjišťuje míra schopností uchazeče vykonávat danou pracovní pozici. Tento typ testu se navrhuje zařadit, buď na konec pohovoru, nebo až po písemných testech před ústní částí. Pro společnost je tento test nejvíce vypovídající. Zkrátka, pokud tento test uchazeč nesplní, navrhuje se ho automaticky vyřadit z okruhu vhodných kandidátů. Tyto testy nejčastěji probíhají formou ukázky práce. V případě pracovní pozice skladník/balič zásilek bude vhodné vyzvat uchazeče k manipulaci s vysokozdvížným vozíkem, dále pak nějakou krátkou testovací jízdu, dle předem stanovené cesty. Dále to taky může být, třeba časový test naskladnění několika palet, kde se vedoucí pohovorů dozví, do jaké míry uchazeč ovládá daný stroj a zároveň si ověří, zda již uchazeč s tím strojem měl nějaké zkušenosti. Pak už je čistě na vedoucích pohovoru, zda ještě dají uchazečovi vyplnit test na bezpečnou manipulaci s materiálem a další různé otázky odpovídající testům z autoškoly, zdarma dostupné z webové stránky http://www.technikon.cz/images/soubor_testovych_otazek.pdf.

Grafologie

Pokud se tedy vedoucí rozhodnou dát uchazečovi nějaké písemné papírové testy, tak mu můžou dát na výběr z barevných fixů pro vyplnění těch testů, kde na základě pravopisu, stylu písma a vybrané barvě, lze vyčíst různé informace o uchazeči. Měří se různé měřitelné a popsatelné znaky jako členitost, rychlost, sklon, velikost a další. Tento test či metoda se navrhuje pouze jako doplňková a je na zvážení vedoucích pohovorů.

Výběrový pohovor

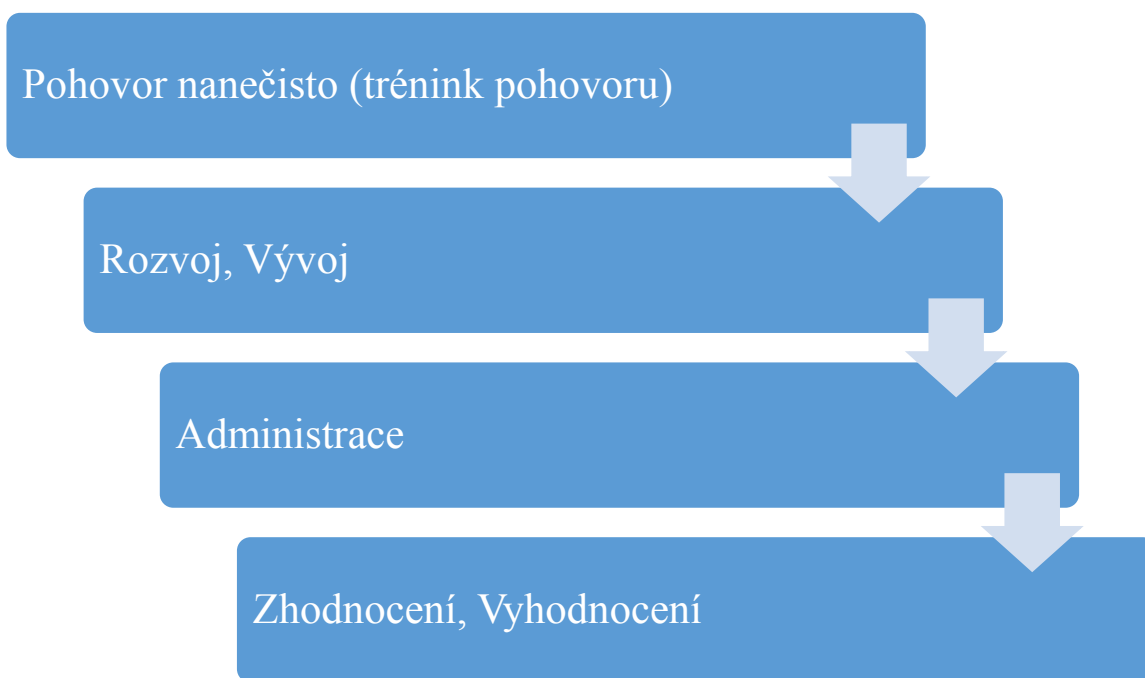
Poslední metodou bude tedy výběrový pohovor. Úkolem HR manažerů bude tedy, zjistit o uchazeči takové informace, které nebyly zřejmé z předchozích metod výběru. Samozřejmě, bude tam konečně i lidský prvek. To znamená, že při pohovoru budou moci HR manažeři využít či zapojit i svou vlastní intuici, jak na ně jednotliví uchazeči působí.

Jelikož se jedná o prvotní výběr zaměstnanců, tak se jednoznačně doporučuje účast všech společníků na pohovorech. Tedy pana Margaretise i pana Babince neboť tyto uchazeči budou tvořit základní pracovní skupinu. Poté při výběru dalších zaměstnanců může být už přítomen jenom pan Margaretis, coby HR manažer, popřípadě další budoucí přijatý HR manažer. Při výběru prvních zaměstnanců by určitě měli být přítomni oba společníci, kteří vzájemně rozhodnou o přijetí jednotlivých uchazečů. Měli by to vzájemně prokonzultovat.

Z pohledu teorie se tedy bude jednat o pohovor před komisí, což dle teoretické části v této práci se doporučuje pro kvalifikovanější pozice. Naopak pro manuální a administrativní pracovníky se doporučuje individuální pohovor. Poněvadž pohovor před komisí bude vyvolávat větší tlak na uchazeče, bude působit víc stresově. Avšak dle pana Kadlece je dobré rozhodit uchazeče, abychom zjistili jejich pravé já. Donutit je vystoupit z jejich komfortní zóny. To bude stěžejní, protože se jedná o první potenciální zaměstnance společnosti CWS.

Co se týče struktury pohovoru, bude lepší mít připravené nějaké podklady. Někáký řád či předlohu chcete-li, podle které se budou vedoucí pohovoru řídit. Pro názornost, na obrázku č. 4-1, můžete vidět, jak by strukturovaný pohovor měl vypadat.

Obrázek 4-4 Strukturovaný pohovor



Zdroj: Vlastní zpracování

Tedy tento postup strukturovaného pohovoru je rozdělen do několika částí. První část je rozvoj, kde by vedoucí pohovoru měli pečlivě naplánovat celý pohovor, důležité body pohovoru a jejich role. Druhá část je administrativní. Tím se myslí, že každý uchazeč je tázán na ty samé otázky, jsou zapisovány detailní poznámky do sešitu či na papír a na irrelevantní informace není brán zřetel. Třetí část je pak zhodnocení toho pohovoru. Určení jakéhosi vzorce chování pro účely zhodnocení odpovědí uchazečů na pohovor. Poslední část, která se však uskuteční ještě před pohovorem, je trénink toho pohovoru, pohovor nanečisto. Vedoucí pohovoru si nacvičují průběh pohovoru a jednotlivé otázky, aby to působilo přirozeně (AOPPC, 2009).

Nejspíše je všem jasné, že hlavní bod programu bude dotazování, kladení otázek a diskuze s uchazečem. Návrh možných otázek je možno nalézt v příloze č. 5. Jedná se o standardizované otázky. Základní otázky, které jsou všeobecně známé. To totiž může vedoucím pohovoru ukázat uchazečovu schopnost a ochotu učit se novým věcem, protože jestli půjde vidět, že se uchazeč připravoval na dané otázky, budeme moci usoudit, že je zodpovědný a bere to vážně.

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, je zřejmé, že pomocí těchto otázek, které budeme pokládat každému uchazeči, samozřejmě, že se nemusí vedoucí pohovoru zeptat nutně na všechny, to je na jejich zvážení, ale je jisté, že se zeptají každého na to samé. Nesmí se však zeptat na otázky, která mají rasistický, genderový nebo jiný podtext, který je neetický. Z toho

vyplývá, že pak budou mít snazší porovnávání, jako v případě strukturovaných životopisů. A pomocí poznámek, které si zaznamenávali, pak budou mít další podklady o uchazeči, které budou moci použít při konečném rozhodnutí po pohovorech. Nehrozí tím pádem, že by něco zapomněli.

Na konci pohovoru se uchazečům sdělí, že budou kontaktováni o výsledcích pohovoru a vedoucí pohovoru se s nimi rozloučí. Navrhuje se telefonicky dát vědět přijatým kandidátům už nejlépe do dvou dnů či dříve. Ovšem se nesmí zapomenout i na nepřijaté kandidáty. Těm by se také mělo sdělit, že bohužel na danou pozici v daný den, dali vedoucí pohovoru přednost jiným uchazečům. Zároveň by se jim měl sdělit feedback, na čem mají do příště zapracovat a co byly jejich silné stránky.

Nakonec ještě pomocí vzorců v kapitole 2.2.3 zhodnotíme celkově výběrový proces. V současné době nelze přesně vyčíslit jednotlivé veličiny, ale dle vzorců se to dá snadno zjistit. Jelikož společnost nemá ještě žádné zaměstnance vybrané na pozici skladní/balič zásilek, je tedy nemožné zhodnotit úspěšnost výběrového procesu. Avšak po již vykonaném výběru bude možné zjistit přehled o nákladech, absentismu a fluktuace zaměstnanců po výběrovém procesu. Tento přehled pak společnosti umožní zhodnotit výběrový proces a zároveň to bude sloužit i jako feedback. Ze získaných údajů se mohou pak vyvarovat jistých chyb, popřípadě nějaké části vypustit, či více přizpůsobit jejich podmínkám.

5 Závěr

Pro každou společnost jsou důležité lidské zdroje a lidský kapitál. Je tedy nutno přistupovat k procesu získávání a výběru zaměstnanců zodpovědně, protože jsou to klíčové procesy pro tvorbu pracovní síly společnosti, díky níž má být dosaženo plnění vytyčených cílů

Bakalářská práce byla zaměřena na proces získávání zaměstnanců, stejně jako na proces výběru zaměstnanců. Na základě informací čerpaných z odborné literatury, díky kterým je umožněno lépe pochopit proces získávání a výběru zaměstnanců, byla zpracována teoretická část. Teoretická část bakalářské práce se zaměřovala na základní pojmy této personální činnosti s důrazem na jednotlivé metody získávání zaměstnanců, stejně tak i na metody výběru zaměstnanců. Dále se zde popisovali také jednotlivé kroky obou procesů. Na závěr teoretické části je zmíněn i proces hodnocení úspěšnosti výběrového procesu, který umožní společnosti lépe zhodnotit celkový proces výběru a případně si z něj vzít ponaučení.

V praktické části je uvedena stručná a výstižná charakteristika společnosti CWS, spolu s jejími základními údaji a historií. Jsou zde i přiblíženy hodnoty společnosti, které jsou důležité pro pochopení strategie řízení lidských zdrojů. Samozřejmě je zde popsán i předvýběrový proces. Při kvalitním zvládnutí předvýběrového procesu se nám může zefektivnit celý výběrový proces. Je nutné nezanedbat tento významný krok v celém procesu. Poté se zde pomocí modelových situací navrhuje procesy získávání a výběru zaměstnanců, které vycházejí z aktuálních cenových relací. Praktická část je doplněna i obrázky a přílohami, které slouží k lepšímu představení a objasnění jednotlivé problematiky.

Na základě získaných informací je zde uveden doporučený návrh procesu získávání a výběru zaměstnanců, což byl i zároveň cíl této bakalářské práce, který může následně sloužit jako směrnice pro získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti CWS.

Seznam použité literatury

a. Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 9788024752587.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 9788026603740.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 9788074003479.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 9788024835549.

IVANCEVICH, John M. *Human resource management*. 9.vyd. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004. ISBN 0072525770.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024724973.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 9788074003363.

b. Internetové zdroje

Adecco. *Permanent Placement* [online]. Adecco [28. 3. 2016].

Dostupné z: <http://www.adecco.cz/permanent-placement.html>

Cut-e Czech s.r.o. *Predikční validita* [online]. Cut-e [27. 4. 2016].

Dostupné z: http://images.slideplayer.cz/10/2909585/slides/slide_5.jpg

Grafton recruitment. *Otázky při pohovoru* [online]. GR [28. 4. 2016].

Dostupné z: <http://www.grafton.cz/pro-uchazece/pohovory/otazky-pri-pohovoru/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Aktivní politika zaměstnanosti* [online]. MPSV [5. 4. 2016].

Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/dotace/apz>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. MSČR [2. 3. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=904233&typ=UPLNY>

PewResearchCenter. *The Demographics of Social Media Users* [online]. PRC [6. 4. 2016].

Dostupné z: <http://www.pewinternet.org/2015/08/19/the-demographics-of-social-media-users/>

Public Service Commission of Canada. *Structured interviewing*. [online]. PSPCFP [2. 4. 2016].

Dostupné z: <http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/guides/structured-structuree/rpt-eng.pdf>

c. Ostatní zdroje

Pioro, I. and N. Baum. How to design better job application forms. In: *People Management 2005*, People management, 16 June 2015, s. 42-43.

Zákon č. 198 ze dne 23. dubna 2009 o rovném zacházení a o prostředcích právní ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. 2009. Dostupný také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009o.

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: Sbírka zákonů České republiky. 2006. Dostupný také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6

Zákon č. 435 ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: Sbírka zákonů České republiky. 2004. Dostupný také z:

https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/ZOZ_PLATNE_ZNENI_OD_1.1.2016.PDF.

Seznam zkratek

AC	Assessment centre
DC	Development centre
CZK	Koruna česká
ÚP	Úřad práce
MBTI	Myers Briggs Type Indicator
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
HR	Human resources
KM	Kilometr
DPH	Daň z přidané hodnoty
CFO	Chief financial officer
QR	Quick response
VZV	Vysokozdvížený vozík
s.r.o.	s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.6.2016


.....

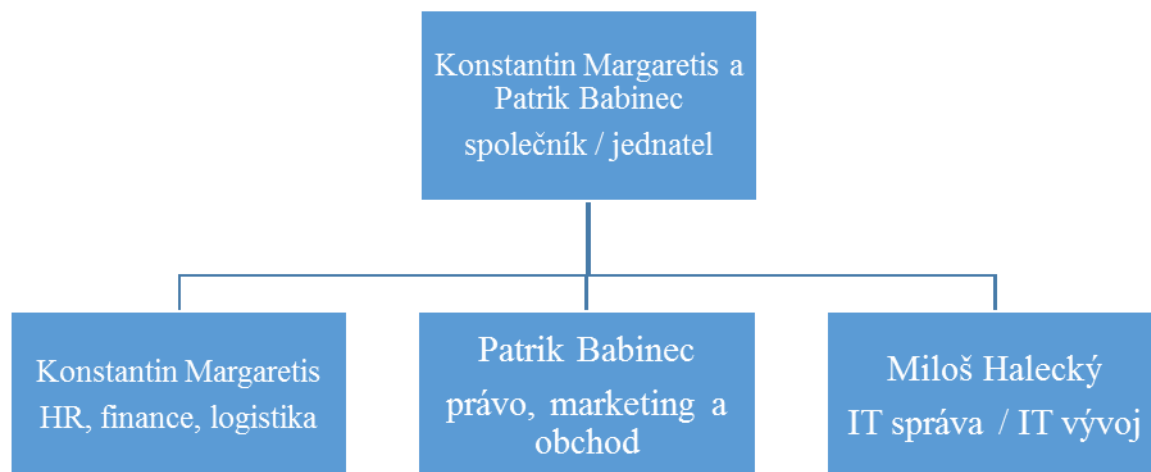
Lukáš Matzke

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti CWS, s.r.o.
- Příloha č. 2: Inzerát na pozici skladník/balič zásilek
- Příloha č. 3: Odmítavý dopis
- Příloha č. 4: Osobní dotazník
- Příloha č. 5: Otázky při pohovoru

Přílohy

Příloha č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Skladník/Balič zásilek

Ahoj,

jmenuji se Konstantin a spolu s Patrikem jsme založili společnost Central Warehouse Solution, s.r.o. Naším cílem je spokojený klient, který vždy dostává služby provedené na té nejvyšší možné úrovni, je spokojený s našimi procesy. Naš přístup je, že pouze spokojený klient nám může dlouhodobě přinášet zisk.

Práce máme hodně, baví nás a před sebou vidíme spoustu nových možností a příležitostí. Proto se náš tým rozšiřuje a já hledám nového kolegu do Ostravy.

Co tě čeká u nás?

- naskladnění a vyskladnění zboží
- manipulace se zbožím a práce se čtečkami
- kontrola správnosti dokladů
- kontrola skladové evidence
- inventarizace zásob
- úklid pracoviště, manipulace s obaly a odpady

Co očekáváme od tebe?

- střední odborné vzdělání (výuční list)
- řidičský průkaz VZV
- znalost práce na PC, tabletu a práce s čtečkami
- znalost cizích jazyků vítána

Co ti můžeme nabídnout?

- zajímavou práci v prostředí moderní společnosti
- práce ve 2 směnném provozu
- zajímavé finanční ohodnocení

Pokud si myslíš, že bys mohl být tím pravým člověkem pro náš tým, pošli prosím svůj životopis na konstantin@skladon.cz. Jestliže budeš vyhovovat našim požadavkům, spojíme se s Tebou a dohodneme se na termínu pracovního pohovoru.

Těšíme se na Tebe!

Připojte prosím Váš souhlas se zpracováním osobních údajů dle zákona č.101/2000 Sb. Pokud Vás nebudeme kontaktovat do 14 dnů, dali jsme přednost jiným uchazečům.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3

Dobrý den, pane/paní XYZ,

děkuji za Váš čas věnovaný výběrovému řízení na pozici skladník/balič zásilek, velice si vážím Vašeho zájmu pracovat pro naši společnost. Bohužel Vás musím informovat, že do dalšího kola výběrového řízení jsme dali přednost jiným kandidátům, kteří lépe vyhovovali požadavkům na tuto pozici.

Váš profil si rád ponechám v naší databázi, pokud bychom měli vhodnou pozici v budoucnu, budu Vás kontaktovat.

Děkuji a přeji Vám hodně úspěchů.

S pozdravem,

Konstantin Margaretis

HR manažer

CWS, s.r.o.

Tímto, v souladu se zákonem č.101/2000 Sb. v platném znění, uděluji výslovný souhlas se zpracováním a uchováním mých osobních údajů, které poskytuji v přiloženém životopisu. Tyto údaje poskytuji na dobu neurčitou společnosti CWS,s.r.o., a to ke zpracovávání pro účely realizace výběrových řízení na volné pracovní pozice a zasilání nabídek zaměstnání. Beru na vědomí, že tento souhlas mohu kdykoli odvolat, a že poskytnutí osobních údajů je dobrovolné přičemž se nevztahuje na předávání poskytnutých osobních údajů třetím osobám.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4

Příjmení, jméno,titul			
Rodné příjmení			
Rodné číslo			
Pohlaví (u cizinců)			
Den, měsíc a rok narození			
Místo narození a stát			
Státní příslušnost			
Číslo cestovního pasu (u cizinců)			
Rodinný stav			
Trvalé bydliště	Ulice	Čp./orient.č.	Stát
	Obec	PSC	
Kontak tní adresa (pokud je jiná než trvalé bydliště)	Ulice	Čp./orient.č.	Stát
	Obec	PSC	
Telefon/Mobilní telefon			
Soukro mý email:			
Rodinní příslušníci			
Rodinní příslušní ci	Jméno a příjmení	Datum narození	Poznámka
Manžel (-ka) Registr. partner/ ka			
Děti			

Ostatní vyživované osoby:				
ŽÁDÁM O ZASLÁNÍ MZDY NA ÚČET				
Kód banky				
Číslo účtu				
Zdravotní pojišťovna				
<i>Případnou změnu zdravotní pojišťovny ohlásí zaměstnanec do 6 kalendářních dnů.</i>				
Kód pojišťovny				
Název pojišťovny				
Číslo pojištěnce u cizinců				
Vzdělání, kvalifikace - nejvyšší dokončené vzdělání, případně i nižší vzdělání v jiném oboru				
Název školy a stát	Název oboru	Kód oboru KKO V (osmimístný)	Druh zkoušky	Datum ukončení
Dlouhodobé kurzy, semináře, certifikáty (související s výkonem práce)				
Druh - obor		Certifikace		Rok
Znalost cizích jazyků (základní / středně pokročilý / pokročilý)				
Jazyk				
Stupeň znalosti				
Zkoušky				
Řidičský průkaz		ANO / NE *	Skupina:	

Průběh předchozích zaměstnání za posledních 12 měsíců (OSVČ, evidence na ÚP nebo studium)				
Organizace	Pracovní zařazení	od	do	Poznámka
Máte ještě jiný pracovní poměr nebo vykonáváte jinou výdělečnou činnost?			ANO / NE *	
(vyplňte i v případě např. výkonu funkce jednatele, statutárního orgánu, člena stat. orgánu, člena dozorčí rady....)				
Zaměstnavatel / společnost				
Od kdy				
Druh činnosti				
Úvazek				
Pobíráte důchod?	ANO / NE *			
Druh				
Datum výměru				
Zdravotní znevýhodnění / invalidita		ANO / NE *		
Datum výměru				
Od kdy				
Stupeň				
Pobíráte peněžitou pomoc v mateřství?		ANO / NE *		
Pobíráte rodičovský příspěvek?		ANO / NE *		
<i>Ukončení pobírání rodičovského příspěvku i PPM jste povinni neprodleně nahlásit zaměstnavateli.</i>				
Jste student?		ANO / NE *		
<i>Studium je nutné doložit potvrzením.</i>				
Jste účastníkem 2. pilíře důchodové reformy?		ANO / NE *		
Máte stanovené srážky ze mzdy (např. exekuce, výživné nebo jiné závazky)?				
		ANO / NE *		
Organizace		č.j.		Částka

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel (-a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.								
Souhlasím, aby zaměstnavatel mou připojenou fotografii použil k vystavení zaměstnanecké přístupové karty.								
Souhlasím, aby zaměstnavatel používal můj soukromý email a telefon výše uvedený pro potřeby personálního a mzdového oddělení.								
V							
dne			podpis			
		
Vyjádření zákonného zástupce u mladistvých do 18 let								
souhlasím *		nesouhlasím *		podpis zákonného zástupce				
* NEHODÍČÍ SE ŠKRTNĚTE								
V souvislosti s Vaším nástupem do pracovního poměru předložte, prosím, personálnímu oddělení následující doklady:								
<p>platný občanský průkaz, doklady o dosaženém nejvyšším vzdělání (vysvědčení, diplom apod.), průkazku zdravotního pojištění, potvrzení o době zaměstnání za poslední kalendářní rok ode dne nástupu (zápočtový list či potvrzení z ÚP), další doklady dle specifikace sjednaného druhu práce např. vyhl. 50/78 Sb. apod., rodné listy dětí (v případě, že chcete uplatnit slevu na děti u daně z příjmů ze závislé činnosti) a potvrzení manželky/a o neuplatňování slevy na dani na děti u daně z příjmů ze závislé činnosti na rodinné příslušníky, II.pilíř důchodové reformy: podklady a potvrzení o nabytí právní moci</p> <p>DŮCHODCI: poživatelé starobního důchodu rozhodnutí o přiznání důchodu, občané zdravotně znevýhodnění/invalidní – platné rozhodnutí o této skutečnosti</p> <p>STUDENTI: potvrzení o studiu</p>								

strana 2 z 2

Zdroj: Siemens s.r.o., interní materiály společnosti, upraveno

Otázky týkající se vzdělání

- Povězte nám víc o svém studiu. Proč jste si vybrali tento typ školy? Měli jste možnost studovat i na jiné škole?
- Jaký předmět byl vaším nejoblíbenějším?
- Jaký jste měli prospěch během studia?
- Kolik cizích jazyků ovládáte?
- Proč jste studium přerušili?
- Chtěli byste opět studovat?
- Zažili jste během studia neúspěch?
- Jaký byl váš největší úspěch během studia?
- Do jakých mimoškolních aktivit jste se zapojili?
- Jak jste se dostali na stáž?

Otázky týkající se předchozího zaměstnání

- Vedli jste už v minulosti tým?
- Byli jste z vašeho předcházejícího zaměstnání propuštěni nebo jste odešli sami? Povíte nám proč?
- Proč jste byli tak dlouho nezaměstnaní?
- Proč se ucházíte o jinou pozici, než na jaké jste pracovali naposledy?
- Můžete vysvětlit, proč jste změnili zaměstnání třikrát během tak krátkého období?
- Co se vám na vaší práci nelíbí? Co máte nejraději?
- Jak jste získali své současné zaměstnání?
- Co bylo vaší hlavní motivací pro změnu zaměstnání?
- Jaká očekávání nebyla ve vašem současném zaměstnání naplněna?

Otázky týkající se nové pozice

- Co očekáváte od nadřízeného?
- Co víte o naší společnosti?
- Co očekáváte od pozice, o kterou se ucházíte?
- Proč máte zájem o tuto pozici?
- Jaké by byly vaše první kroky po přijetí do tohoto zaměstnání?

Všeobecné otázky během pohovoru

- Jaký druh zaměstnání byste upřednostnili, kdyby vám nezáleželo na výdělku?
- Upřednostňujete práci v týmu nebo individuální práci?
- Co vás motivuje?
- Překáží vám cestování?
- Ucházeli jste se o jinou pozici? Kolika pracovních pohovorů jste se zúčastnili? Máte i jiné nabídky?
- Jaké máte kariérní plány?
- Kde se vidíte za 3 až 5 let?

- Jaké jsou vaše silné stránky?
- Jaké jsou vaše slabé stránky?
- Jak byste reagovali, kdyby vaši kolegové nesouhlasili s Vámi navrženým řešením?
- Přišlo nám více než 50 žádostí o tuto pozici. Proč bychom měli přijmout právě vás?

(Grafton recruitment, 2016)